جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

" تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي"

نانسي عبد الله الشمايلة

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الادارة العامة

جامعة مؤتة، 2004م

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم(13)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة نانسي عبد الله الشمايلة بـــ:

"تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي"

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. فهمي الفهداوي		2004/8/10	مشرفاً ورئيساً
د. زياد المعشر		2004/8/10	عضواً
د. نضال الحوامدة		2004/8/10	عضواً
د. محمد عبد الفتاح ياغي		2004/8/10	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــــة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

إهـــــداء

هاأنذا اكتب سطوري واحبر صفحات دفاتري، وهاأنذا اهدي هــذا الجهــد المتواضع،إلى المنارات المضيئة التي سارعت الخطى نحو النصر والشـــهادة في سبيل الله أرواح شهدائنا الأبرار، وإلى الروح الهائمة في ســماء الرحمـــة الواسعة التي ماتت حكايتها قبل أن تبدأ بدايتها ، روح أخي الطـــاهرة نصــــار رحمه الله، وإلى ريحانة الربيع، ملاذي من الدنيا ومرفأ أحزاني، نبراس الأمل والعطاء ، أمي الحنونــــة، وإلى الذي يظل علي بظل المودة والعطاء، والـــدي العزيـــز، وإلى الوجه المتهلل بالبشر، والذي يرزح على قلبي، نصفي الآخر، خطيبي هانــــي، وإلى الذين يزيدون الشمس اشراقاً والقمـــر نـــوراً، أشـــقائي وشقيقاتي .

نانسي عبد الله الشمايله

شكر وتقدير

(رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

ما اجمل أن يحفظ الإنسان اليد التي تمتد إليه فلا يتنكر لها ولا يجحد فضلها، وفي ذلك يقول حافظ إبراهيم:

شكرت بديع صنعكم بدمعي ودمع العين مقياس الشعور

لاول مرة قد ذاق جفني على مـا ذاقـه دمع السرور

انه ليسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان،إلى من اعتز بكونه أستاذي ومثلي الأعلى المشرف على رسالتي الدكتور فهمي خليفة، الذي وهبه الله فكراً عميقاً يحركه إيمان راسخ،ونفس مؤمنة، وشجاعة مطبوعة،بوقار العالم، وحكمة القائد، والذي كرس وما زال يكرس حياته بتسخير فكره وقلمه في خدمة تلاميذه، وتحقيق أهداف المسيرة العلمية، والذي ما فتئ يشد أزري ويرتقي بي إلى صرح العلم العظيم.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان، إلى العقل الموجه نحو مسيرة العلم والعطاء ،منبع العلم الذي لا ينضب ، والطاقة الخلاقة الفاعلة التي تشيع روح الأمل وسداد الرأي والنصيحة، الدكتور نضال الحوامدة، الذي أحاطني بعلمه النافع واهتمامه الواسع.

والشكر الجزيل لأعضاء هيئة المناقشة الدكتور نضال الحوامدة والدكتور زياد المعشر والدكتور محمد ياغي، الذين شرفوني بقبول المناقشة، والتي ستكون لآرائهم النيرة الأثر الطيب على هذه الرسالة.

وأتقدم بالشكر، إلى تلك الزهرتين اللتين تنموان وتتفتحان وتعطيان جمالهما دونما وعي أو سعي، صديقاتي وأخواتي الغاليات، إيمان المعايطة وأروى القرالة.

فجزى الله خيراً كل من أضاف بصمة على هذا العمل وساهم في إخراجه على ما هو عليه الآن.

نانسي عبدالله الشمايلة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى

نانسي الشمايله

جامعة مؤتة 2004

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والتي بلغ تعدادها(764) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتأثير الأبعاد المستقلة على الأبعاد التابعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي .

2- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل كلاً وبمختلف أبعاده وبين التميز التنظيمي كلاً وبمختلف أبعاده.

3- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير سلوكيات الدور الإضافي (السلوك الموجه نحو المنظمة،السلوك الموجه نحو الجماعة) في (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي،تميز الثقافة التنظيمية).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات .

2- نشر الوعي بأهمية سلوكيات الدور الإضافي في تميز المنظمات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، من خلال مؤسسات التنشئة الثقافية والتربوية ووسائل الإعلام المختلفة.

Abstract

The Effect of Extra-role Behaviors Upon the Organizational Excellence in Grater Amman Municipality

Nancy Shamayleh.

Mu'tah University, 2004

This study aimed at recognizing the effect of Extra-role behaviors upon the organizational excellence in Grater Amman Municipality. To achieve the aims of this study, aquestionnaire was developed, designed and distriputed to(840)samples from which (764) samples were retrieved.

The statistical package of social sciences (SPSS) was used to analyze the data of the questionnaire depending on the arithmetic means, pearson correlations, regression analysis for testing the power of the model and the effect of independent dimensions upon the dependent. The study reached at asset of finding. Some of the most important of them are:

1. The validity of the power of the used variables in measuring the effect Extra-role behaviors upon the organizational excellence.
2. The existence of correlational relationship of statistical significance between the independent variable as a whole in it different dimensions and between the organizational excellence as a whole in its different dimension.
3. The existence of a major effect with statistical significance of the Extra-role behaviors variable (organization - directed behavior, group-directed behavior) in the (subordinates' excellence, organizational structure excellence and organizational culture excellence).

Based on the result of this study the following can be recommended:

1. Attention must be paid to human element.
2. The spread of awareness of the importance of Extra-role behaviors especially the organizations' excellence and society in general through the cultural and educational institution and different media.

الفصل الأول

خلفية الدراسة واهميتها

1.1 المقدمة

مع بدء الألفية الثالثة تواجه المنظمات الإدارية العديد من التحـديات بسـبب انتقالها إلى التحديث والتغيير واحلال النظم الفرقية المتطـورة، وإعــادة التنظـيم المتكيف مع البيئة والسوق العالمية .

إن التغييرات التنظيمية التي تواجه المنظمات المعاصرة، وسـياقات الـدور التقليدية الناشئة عن متطلبات العمل الرسمي، تفرض على المنظمات أن تكون اكثـر استعداداً للاعتماد على أولئك الراغبين في التغيير الناجح، لغرض دعم متطلبـات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية والتطوعية، لان اعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة هـذه التغييرات والتحديات المعاصرة، التي تتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقة تتجاوز ما هو محدد وتقليدي، تزيد من فعالية المنظمة وقدرتها على الاستمرار والوصول إلـى مرحلة التميز التنظيمي الذي تسعى كل منظمة للوصول إليه .

إن عصر المعرفة والمعلومات لم يعـد يعتـرف بعمالـة نمطيـة تحكمهـا المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما يعتمد على العناصر التي تتسـم بـالتميز وتعـدد المعـارف وتنوعهـا كرؤسـاء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عـن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيهـا لـنظم حيوية وفاعلية . (إبراهيم، 2001)

ومن هذا المنطلق فان تحقيق الكفاءة وفاعلية المنظمـة وتميزهـا، يتطلـب الاهتمام بالجانب الإنساني الذي لا يقل أهمية عن الجانب المـادي والتقنـي، فقـد انصب اهتمام الباحثين لسنوات طويلة سابقة على سلوكيات الدور الرسمي المحددة للعمل في المنظمة، وتركيزها على تطوير نظـم العمـل، وإدخـال التكنولوجيـا الحديثة، وتعظيم الموارد وزيادة الإنتاج، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتـت إن تلـك الاهتمامات لم تحظ بنتائج إيجابية في تطوير المنظمات حيث لا زالـت المنظمـات

تعاني من تدني مستوى الأداء وقصورها عن التأقلم مع التحديات الجديدة ومواجهتها، وهذا أمر في غاية الأهمية، فهو يوفر للمنظمة البقاء والاستمرارية إلى جانب مواكبة المنظمة لعصر التميز التنظيمي، حيث انه لا توجد وصفة إدارية على الدوام تساعد المنظمات على حل المشكلات وإقامة التحولات، إلا أن التوجهات التنظيمية الحديثة أوضحت إن قيام الأفراد بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي يُعد أمراً ضرورياً لاستمرارية فاعلية هذه المنظمات، وان قيام الأفراد بهذه الأعمال يؤثر على القيمة المالية، بمعنى إن هذه الأعمال (الإضافية) لها اثر مالي ملحوظ وإن السلوكيات التي تتجاوز توقعات الدور المرسومة والتي تعد ضرورية وحاسمة من اجل البقاء التنظيمي، يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي (محمد، 2000)

وقد أدرك العلماء حديثاً الأثر الهام لهذه السلوكيات في تميز المنظمة (Organ& Konovsky,1989).

فموضوع سلوكيات الدور الإضافي (Extra role Behaviors) من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث ودراسة السلوك التنظيمي، وان المنظمات الإدارية في حاجة ماسة إلى مثل هذا الموضوع، بالأخص ضمن البيئة العربية، نظراً لأهميته المتزايدة ففي ظل المستجدات البيئية التي تعيشها منظمات اليوم، وفي ظل التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة فقد اصبح التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتطلب فقط سلوكيات رسمية محددة، وإنما تجاوز ذلك بالتركيز على السلوكيات التطوعية الاجتهادية والاختيارية، التي تتجاوز حدود ما ترسمه المتطلبات القانونية والضوابط الرسمية، مما يحقق للمنظمة تميزها في الأداء، تاكيداً على ما يعرف بسلوكيات الدور الإضافي .

إن تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة سيكفل للمنظمة التميز في الأداء، الذي قد يتوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأسمال بشري ومعرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سلوكيات مضافة ابتكاريه، تزيد من فرص تكاملية المنظمة .

وإن المنظمات الإدارية لن تستطيع أن تحقق أهدافها ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتميز (Excellence).

حيث إن من أهم المهام الحيوية التي تواجه المنظمات الإدارية هو كيفية جعل القيادات الإدارية تتجه نحو بناء الدافعية للسلوكيات الإضافية والروح المعنوية والقيم المشتركة التي تدفعها نحو تحقيق التميز، إذ أن توفر البيئة التي ينمو فيها التميز التنظيمي، يعد مطلباً أساسياً للمنظمات المعاصرة، وان مهمة بناء الدافعية للأدوار الإضافية تصبح اكثر صعوبة بوجود بعض الأدوار المألوفة في المنظمات ذات النطاق الواسع، كالإحساس بانعدام القوة من جانب الفرد، أو فقدان الإحساس بالكيان التنظيمي وتسلط البيروقراطيات التقليدية على روح المبادرة للأدوار الإضافية والإبداع، جميعها تعُد أساساً للتميز التنظيمي .

إن الأداء الفردي المتميز يتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة على بعثه واستثارته، وحينما تفقد المنظمة القدرة على الإلهام وإثارة الحماسة للأدوار الإضافية والسلوكيات غير المأجورة فان حالة تميزها تكون قد انطفأت.(جون وجاردنز، 1989)

وعليه يمكن القول إن تميز المنظمات الإدارية يعتمد على رغبة وقدرة قوى العمل في مواجهة التحديات من خلال عمل جماعي محفز لتحقيق الأفضل، وهذا يتطلب تطوير مفاهيم القيادة والاتباع، والعمل على إعادة هندسة العلاقة بين القيادة والتابعين على أسس جديدة تتلاشى معها نظرة الإدارة للتابعين على انهم مستخدمون ومأجورون ينفذون ما هو مطلوب منهم في ظل قواعد وقوانين المنظمة فقط، وفي ظل رقابة مشددة، وانما النظر إليهم كأعضاء فاعلين يرتفع دورهم فوق السمع والطاعة والحدود المرسومة، ويتعدى ذلك إلى سلوكيات دور إضافي تتصف بالحضور والشرعية التنظيمية، بحيث إن إعادة صياغة العلاقة بين الإدارة والعاملين يتطلب رؤية مشتركة، وسلوك قيادي يتمركز على العديد من المعتقدات والقدرات

والمواهب يدعمها الإيمان بقدرات الآخرين وحفزهم على مزيد من الأدوار الإضافية لاستقدام مستقبل اكثر إشراق وتميز للمنظمة .(إبراهيم، 2001)

فسلوكيات الدور الإضافي ضرورة حتمية في البيئات العربية خاصة في القطاع الحكومي الأردني الهادف نحو تحقيق المصلحة العامة، والارتقاء بظروف المجتمع وتحسين أداء قطاعاته وتحقيق أهدافه عبر التميز التنظيمي .

كما أن سلوكيات الدور الإضافي تناهض التعقيدات البيروقراطية، والقيود التنظيمية الرتيبة، وتساهم في تزويد المنظمة بمصادر إضافية تخفف من حدة الآليات الرسمية المكلفة، وتكون حاسمة لعمليات إعادة البناء الناجحة وإظهار المرونة والابتكار، وهذا كله سوف يؤدي بالمنظمة إلى التميز التنظيمي من منطلق كون التميز لغة المنظمات الحديثة، ولان التميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو ضرورة فرضتها على المنظمة العديد من الظروف الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة على دورة حياتها .

فالتميز ليس له حدود فهو نمط فكري متواصل وسلوك إبداعي يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة حكومية أو غير حكومية، ومهما كانت المنظمة فان حالة تميزها تتأثر بشكل أو بآخر بمدى التأثيرات الفعلية التي تنعكس عن سلوكيات الدور الإضافي القائمة نهجاً ونشاطاً وسلوكاً .

وعليه فان هذه الدراسة اختصت بتحليل ومعرفة تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي ضمن الواقع الأردني، لما لهذا الموضوع من حداثة وأهمية يمكن أن تسهم في خلق وإكساب المنظمات الإدارية قدراً من التميز والفاعلية المنشودة في تحقيق أهدافها المطلوبة .

2.1 مشكلة الدراسة :

لقد شهدت المنظمات الإدارية العديد من المشكلات الإدارية الناجمة عن الظروف البيئية المتغيرة التي تعيشها المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين مما اثر بشكل كبير على أدائها الحالي .

إن مشكلة الدراسة تتمحور وتتبلور من حيث، أن بعض الدراسات السابقة قد أشارت إلى أهمية سلوكيات الدور الإضافي في المنظمة، وان غياب هذه السلوكيات، قد اسهم في بروز العديد من المشكلات التنظيمية المتمثلة بالضغوطات المالية،والتعقيدات البيروقراطية، والأطر القانونية،والتي تحتاج إلى إيجاد الحلول لها من خلال التركيز على موضوع سلوكيات الدور الإضافي

وعليه فان سلوكيات الدور الإضافي التي تتجاوز حالات الرتابة والتي لا ترد ضمن الوصف الوظيفي؛ يمكن أن تسهم في معالجة تلك المشكلات ومواجهة حالات عدم التأكد البيئي، لما تنطوي عليه من إطلاق إمكانيات وقدرات الأفراد المكنونة للقيام بنشاطات إبداعية، ومبادرات استجابية تعاونية من شانها أن تخلق توجهاً إيجابيا يعزز من قيمة وجود التميز التنظيمي في المنظمة، والدراسة تحاول من جهتها إبراز المناحي الإيجابية المتعلقة بسلوكيات الدور الإضافي ودورها في التميز التنظيمي تجاوزاً عن تلك المشكلة .

3.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي كما وتسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تقديم عرض نظري وإطار فكري مناسب لما يتعلق بسلوكيات الدور الإضافي والتميز التنظيمي.
2- التعرف على أهمية سلوكيات الدور الإضافي وأبعادها من خلال اتجاهات المبحوثين نحو مشكلة الدراسة.
3- التعرف على دور التميز التنظيمي وأهمية أبعاده من خلال اتجاهات المبحوثين نحو مشكلة الدراسة.

4- تقديم تفسير عملي ومهني مصاحب بالاتجاهات المستحصلة من المبحوثين إزاء المتغيرات والأبعاد المدروسة .

5- تقديم توصيات مستقبلية للمنظمات والباحثين المعنيين بهذه الدراسة .

4.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال كونها إحدى الدراسات النادرة في البيئات العربية والتي تتناول تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال مساهمتها العلمية والعملية، فعلى المستوى العملي نجد آن المنظمات الإدارية بحاجة إلى هذا النوع من الدراسات والتي تساهم في نشر الوعي لدى المعنيين بأهمية سلوكيات الدور الإضافي في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة، لما تتسم به هذه السلوكيات من سمات ابتكاريه إبداعية قادرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وهذا من شانه أن يدفع إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه للقيام بهذا النوع من السلوكيات باتجاه بلورة النتائج المتميزة والشاملة .

أما على المستوى النظري فان أهمية هذه الدراسة تنبع من خلال ربط النظريات الإدارية بالواقع العملي التطبيقي، لمعرفة وتحليل مدى الفجوة القائمة واقتراح الحلول اللازمة .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 سلوكيات الدور الإضافي

التأصيل والمفهوم

إن مفهوم سلوكيات الدور الإضافي (Extra role behaviors) وان كان مفهوماً جديداً تضمنته أدبيات الفكر الإداري الغربي ودراسات السلوك التنظيمي، ألا انه ليس غريباً عن بيئتنا العربية والإسلامية، حيث أن البعد التطوعي فيه يعتبر من ضمن البنية القيمية والثقافية العربية والإسلامية ومن مكوناتها التي تتحلى بها سلوكيات الإنسان والعاملين في المنظمات، حيث أن سلوكيات الدور الإضافي لها من الجوانب التاريخية ما يؤهلها لتأخذ مكانها في نفوس العاملين، ولها من الجوانب المعاصرة ما يشد أزرها ويساعد على زيادة فاعليتها، فالمبادرة لسلوكيات الدور الإضافي تنطلق من منطلقات عدة (راشد، 1992)

أولاً: التكافل الاجتماعي : الذي يستند إلى تعاليم الدين الإسلامي إذ يزخر القران الكريم وأحاديث الرسول(ص) بكثير من التوجيهات التي تحث العاملين على القيام بسلوكيات الدور الإضافي يجسد ذلك قوله تعالى :

(فمن تطوع خيراً فان الله شاكراً عليم) (البقرة 158)

(فمن تطوع خيراً فهو خيرٌ له) (البقرة 184)

(ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة) (الحشر9).

(من ذا الذي يقرض الله قرضاً حسناً فيضاعفه له وله اجر كريم) (الحديد11)

إن الإثابة على الأعمال الصالحة، تكون بما انعقد عليه القلب من الإخلاص والمبادرة في السلوك الإضافي في تأدية المهام المختلفة، فمقياس المفاضلة عند الله عز وجل لا يكمن في صور البشر واموالهم وانما بأعمالهم الصالحة.

وعليه فان سلوكيات الدور الإضافي لم تكن وليدة الدولة الحديثة والمجتمعات المتحضرة، إنها خصيصة عملية متوغلة منذ القدم حثت عليها الأديان السماوية وسيرة أنبيائنا المصطفين، حيث نجدها زاخرة بالإيثار والتضحية بالنفس والمال .

لقد عُرِّفَ الإحسان بأنه العطاء دون مقابل، ، وقــد عــالج القــران الكــريم الإحسان بما يؤثر في الشخصية الإنسانية من ناحية ودوافــع العمــل مــن ناحيــة أخرى.(طبارة، 1983)

كما إن هدف العبادة يتحقق من خلال المؤمن المحسن المتطوع فالإحسان يحمل في طياته معنيين :(الشعراوي، 1980)

1- أن يقوم الفرد بعمل اكثر مما افترضــه الله تعــالى عليــه (ســلوكيات دور إضافي) .

2- مراقبة الله تعالى للفرد في عمله، بحيث يتقن العمل وكأنه يرى الله كما قــال تعالى (انهم كانوا قبل ذلك محسنين، كانوا قليلاً مــن الليــل مــا يهجعــون وبالأسحار هم يستغفرون وفي أموالهم حق للسائل والمحروم) (الــذاريات، 16-19)

وأمر القران الكريم بالتعاون على البر والتقوى، والبر في اللغة يــأتي بمعنــى العطية والطاعة والصلاح والصدق، فالتعاون على البر والتقوى يتناول المؤازرة في كل عمل ينتج عنه الخير، حيث قال تعالى :

(وتعاونوا على البر والتقوى) (المائدة، 2)

وقال تعالى (ومن يعمل مثقال ذرة خيراً يرى، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يــرى (الزلزلة، 7-8)

وقال الرسول عليه السلام (الدين نصيحة، قالوا لمن يــا رســول الله قــال لله ولرسوله ولائمة المسلمين وعامتهم) رواه مسلم

وفي باب المبادرة إلى الخيرات وحث من توجه للخير على الإقبال عليه بجد من غير تردد، قال تعالى (فاستبقوا الخيرات) البقرة، 148)

وعن أبى هريرة رضي الله عنه إن رسول الله عليه الســلام قــال (بــادروا بالأعمال الصالحة فستكون فتن كقطع الليل المظلم يصبح الرجــل مؤمنــاً ويمســي كافراً ويمسي مؤمناً ويصبح كافراً، يبيع دينه بعــرض مــن الــدنيا) رواه مســلم (النووي، 2001، 99).

ثانياً :المنطلق الآخر الذي تنشأ منه سلوكيات الدور الإضافي يعبر عنه مـــا يســـمى (بالفزعة) المعتمد على القيم الاجتماعية الراجعة في أصولها إلى التكوين الاجتماعي القبلي .

إن القائد في القبيلة يعجز عن أداء مهامه بمفرده، وإنما هناك جهات تعاونـــه على تحقيق أمن وسلامة القبيلة، وتشمل هذه الجهـــات جماعـــات التطـــوع (الإدارة الشاملة)، وهم مجموعة من أصحاب المهارات والاختصاص الذين يؤدون مهامهم وواجباتهم والواجبات على شكل أدوار إضافية تطوعية، يدفعهم لتأدية ذلـــك دافـــع الآلفة التي تجمعهم كأقارب واسر وأبناء مثل (الفرسان لحماية القبيلـــة، الشـــاعر، المنادي، الحكيم، الكاهن، العراف، الرعاة، العبيد) (الفهداوي، 2001، 25)

وإذا ما تفحصنا الفكر الإنساني والفلسفي نجد إن الفلاسفة السياســـيين أمثـــال أرسطو ربطوا بين سلوكيات التطوع أو الدور الإضافي، بوصفها سلوكيات سياسية، تعزز من قيم المشاركة الاجتماعية والمؤسسية في إطـــار كلـــي أو جزئـــي داخـــل الأنظمة السياسية، حيث ترتسم من خلالها مسؤوليات كثيرة ومترابطـــة تتضـــمنها الموازنة بين أبعاد الطاعة والإخلاص والمشاركة، وتفاعل الأفراد فيما بينهم والقيام بنشاطات متعددة تسهم في بروز الإبداع والتجديد والمقترحات الإيجابية التي تخـــدم المنظمة. (Dyne,& et al ,1994).

وفي الفكر الإداري فإننا نجد إن محور اهتمام مدرسة العلاقـــات الإنســـانية هو الفرد ومشاعره فالفرد هو وحدة التنظيم الإنساني، والأفراد هم اللبنات التي تقيم البناء الذي يطلق عليه النشاط الجماعي، والعلاقات الإنسانية هي ما يجعـــل هـــذا البناء متماسكاً ومتميزاً في الأداء عن طريق حفزه وإتاحة الفرصة له على الإبـــداع والابتكار بتوفير المناخ الملائم الذي يشجع الأفراد على إطلاق كافة طاقاتهم الكامنة والتقدم بسلوكياتهم غير المحددة والعمل على تنمية روح الإيثار في محـــيط العمـــل والتعاون .

ويعتمد اهتمام العلاقات الإنسانية بالفرد كعضو في مجموعة حيث أن الفـــرد يعمل اكثر في المجموعة ويتفاعل مع باقي أعضاء المجموعة ويحفزهم على مزيد من السلوكيات التي لا تكون محددة ضمن الوصف الوظيفي، مما يعطـــي إنتاجيـــة

اكبر وتميز فعال للمنظمة، ومن الأمثلة على تطبيق هذه النتيجة الأسلوب الذي تلجأ إليه المنظمات في حل مشكلاتها والذي يطلق عليه (غزو الأدمغة)، وهو عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وعرض مشكلة معينة عليهم، ثم يطلب منهم عرض كل ما يجول في أدمغتهم من أفكار وحلول لمعالجة المشكلة، فيتقدم كل فرد بحل أو اكثر ويعرضه للمناقشة، ويترتب على التقدم باقتراحات متعددة أن يتوفر جو من التركيز حول مشكلة معينة، إن أسلوب غزو الأدمغة الذي اعتمدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية هو أحد أشكال سلوكيات الدور الإضافي وهو التقدم باقتراحات لتحسين العمل .(الشنواني، 1994)

إن سلوك العمل شيء يصعب قياسه بالمقاييس التقليدية لأداء العمل، ولكن هذا السلوك يتنبأ بنجاح طويل الأمد، إن هذا السلوك هو محط اهتمام كبير، حيث إن تحدي التنافس العالمي يلقي الضوء على أهمية التغيير والمرونة والاستجابة للتحديات والظروف الخارجية .(Dyne,&et al,1994)

كما أكد كل من (Katz&Kahn,) إن ممارسة الأفراد لسلوكيات الدور الإضافي أمر مهم بالنسبة للمنظمات). حيث قالا (عريشة، 1996، 203):

(إن موارد الأفراد للابتكار والتعاون التطوعي والسلوك الواقي تعتبر أمراً حيوياً لاستمرارية وفعالية المنظمات، وان التنظيم الذي يعتمد على أوراقه الرسمية الخاصة بتحديد سلوك الأفراد، يكون نظاماً اجتماعياً يسهل جداً انهياره، حيث في كل مجموعة عمل في موقع أو ضمن أي قسم جهاز حكومي، أو في أي قسم في جامعة، يوجد عدد لا يمكن حصره من الأعمال التعاونية، التي بدونها يمكن أن يفشل النظام وينظر إلى هذه الأعمال المطلوبة يومياً، باعتبارها مضمونة وقليل منها يرد ضمن وصف الدور الرسمي لأي وظيفة)

ولقد قسم(Organ) أداء الفرد في المنظمة إلى جزأين :- (Organ, 1988)

1-سلوك العمل المحدد، كما هو موضح في وصف العمل الرسمي .

2- سلوك العمل غير المحدد، وهو ما يطلق عليه الدور الإضافي .وهو سلوك فردي منفصل، ليس معروفاً من قبل نظام الرواتب أو المكافآت الرسمي، وهو في النهاية يزيد من الأداء الفعال في المنظمة، أي انه إحساس أو شعور

بالمواطنة يُترجم إلى إرادة تذهب وراء المعيقات جميعها، كمساعدة العاملين والخروج عن نطاق العمل لحماية ممتلكات المنظمة وعدم استغلال وقت العمل للقيام بأعمال شخصية، والقيام باقتراحات تعزز من أداء العمل .

ويرى (Konovsky) إن هناك ثلاثة أصناف من سلوكيات الموظف مهمة لفاعلية المنظمة وتميز فاعليتها وهي (Konovsky&Puch,1994):

1- يجب أن يقتنع الموظف بدخول المنظمة والبقاء فيها .
2- يجب أن يقوم الموظف بمتطلبات دور محددة (مهام العمل الرسمي).
3- يجب أن يقوم الموظف بممارسات تجديدية تلقائية إضافية تتجاوز الدور الرسمي المكلف به الموظف (مهام تطوعية إضافية).

والفئة الأخيرة الثالثة تسمى سلوكيات الدور الإضافي بوصفها سلوك خارج إطار الدور الرسمي، لذلك فهي مُنفصلة ولا تُكافأ ضمن سياق المكافآت المعمول به في المنظمة).

واوضح(Dyne) أن هناك العديد من القيم المتضمنة التي تُشكل معاً مفهوم سلوكيات الدور الإضافي، وتُمثل ثلاث مسؤوليات لهذا المفهوم وهي : (Dyne,& et al,1994)

1- الطاعة : حيث يدرك الموظف الذي يشعر بالمسؤولية السلطة القانونية ويخضع للقانون .
2- الإخلاص (الولاء) حيث يدرك الموظف بأنه يخدم رغبات المجتمع ككل والقيم التي يتضمنها، أي أن الموظفين مستعدون لبذل جهد مجاني إضافي من اجل تحقيق الأفضل .بمعنى أن الموظف الذي يملك ولاء لمنظمته فانه يبذل قصارى جهده لتطوير منظمته والارتقاء بمستوى الأداء من خلال جهود إيجابية تُعبر عن سلوكيات الدور الإضافي .
3- المشاركة : حيث يدرك الموظف بان المشاركة هي مسؤولية مهمة على مختلف الصعد وضمن المنظمة بشكل خاص (مشاركة في اتخاذ القرار)، حيث أن سلوك الدور الإضافي يشجع على تبادل الآراء حيال القضايا التي تخص العاملين والمنظمة مما ينعكس ايجاباً على تميز الأداء في المنظمة

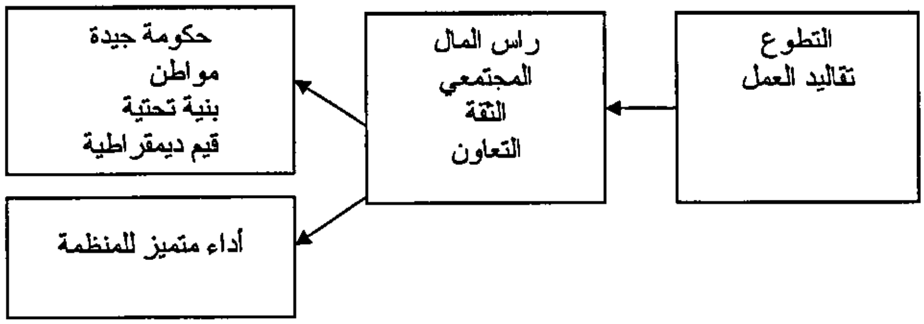
واختيار السلوك السليم .وهناك قاعدتان رئيسيتان لتأصيل مفهوم سـلوكيات الدور الإضافي وهي: (Dyne,& et al,1994).

(الأولى): أن سلوكيات الدور الإضافي والمفهوم التقليدي لأداء العمـل همـا تركيبات منفصلة عن بعضها، وهذا ما أشار إليه الباحثون الأوائل إذ أن سـلوكيات الدور الإضافي منفصلة عن أداء الدور الرسمي المحدد فـي أداء العمـل، وهـذه الطريقة تضع الباحثين في الحرج لمعرفة ما هي السـلوكيات التـي تقـع ضـمن سلوكيات الدور الرسمي وتلك التي تقع ضمن سلوكيات الدور الإضافي ؟ والتفريق بينهما يختلف من شخص إلى آخر ويختلف مع الزمن والظروف الموقفية لكي يبقى سلوكاً قابلاً للوصف والمعرفة والتمييز بين كونه رسمياً أو إضافياً .

(الثانية) :تعتمد على أساس التراث النظري لبحث سلوك الدور الإضافي في الفلسفة والعلوم السياسية والتاريخ الاجتماعي، حيث ينظر إلى سلوكيات الـدور الإضـافي بأنها سلوكيات إيجابية تتعلق بالعاملين داخل المنظمات وتـنعكس علـى المجتمـع ككل .

وعليه فان مفهوم سلوكيات الدور الإضافي مفهوم شمولي واسع يشمل جميع السلوكيات الإيجابية التي يمكن إفرازها على مستوى (الفرد، الجماعة، المنظمـة)، وان صياغة مفهوم سلوكيات الدور الإضافي يتضمن دور العمل الرسمي، فضـلاً عن سلوكيات إضافية إيجابية(دور إضافي) وهذا المفهوم متعدد الوجوه والأبعاد وله أصول دينية وفلسفية وتاريخية وقيميه، اقتضتها متطلبات المرحلة المعاصـرة فـي عمل المنظمات وفي الشراكة بين القطاعات وفي تجسيد أهمية المجتمع المـدني . (Somech&Zahavy,2000)

حيث أكد(Putnam) بان الحكم الجيد (Covernance) هو ذلك الحكـم الـذي يرجع بالأساس إلى قيام القطاع التطوعي في البيئة والمجتمع لضمان التميـز فـي الأداء، بدلالة الشكل رقم (1) الآتي :



شكل (1)

ارتباط العمل التطوعي بالحكم الجيد

المصدر :(الكايد، 2002)

لقد أكد.(Robbins,2002) بان المنظمات الناجحة في حاجة ماسة إلى العاملين الذين يؤدون اكثر من واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، حيث تنجز الأعمال من خلال فرق العمل .

فالمرونة أصبحت متطلب للمنظمات الإدارية، مما يستدعي وجود العاملين الذين يتطوعون بسلوكيات الدور الإضافي والقيام بالأعمال المختلفة مثل (تقديم تقارير بناء حول عمل الجماعة، تجنب الصراعات غير الضرورية، الاهتمام بممتلكات المنظمة، احترام القواعد والتعليمات، تحمل ضوضاء العمل وتكليفات الأعمال الإضافية .

وعليه يمكن القول بان مفهوم سلوكيات الدور الإضافي مفهوم له أصوله وجذوره، مما يدلل ويشير إلى أهميته البالغة، كما أن وجود سلوكيات الدور الإضافي في الفكر الإسلامي والإداري العربي يدلل على أخلاقيات الإدارة العربية الإسلامية، واتصاف القائمين عليها بروح المبادأة والمبادرة دون انتظار أي اجر دنيوي محدود الأثر.

2.1.2 التعريف بمفهوم سلوكيات الدور الإضافي :

تنوعت الطروحات عبر أفكار العلماء والباحثين، من خلال تنوع سلوكيات الدور الإضافي (Extra role behaviors)(Dyne&Cummings,1990) وهي :

سلوكيات الموالاة الاجتماعية"(Prosocial Behaviors)

(Brief&MotoWildo,1986)

سلوكيات التطوع التنظيمي "(Volunteerism Behaviors)
(Mcalister,1989)
سلوكيات المواطنة التنظيمية"(Citizenship Behaviors) (Organ,1988)
سلوكيات التلقائية المؤسسية" (George&Brief,1992)".

وجميع هذه المصطلحات وان اختلفت في مسمياتها إلا أنها جميعاً تعبر عن سلوكيات الدور الإضافي، فهي واحدة في مضمونها وجوهرها، وان مفهوم سلوكيات الدور الإضافي يستوعب بقية المفاهيم ويدل عليها، فقد عرف (Batman&Organ,1983) بأنها سلوكيات اجتهادية اختيارية يقوم بها العاملون بشكل فردي، ولا يشملها نظام المكافآت الرسمي، وتساهم في زيادة فاعلية الأداء في المنظمة.

كما أشار (Organ, 1988) بأنها سلوكيات فردية تتسم بالتطوعية وحرية الخيار ولا ترتبط بأية علاقة مباشرة بالنظام الرسمي للجزاءات، وتسهم في الارتقاء بفاعلية الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي للمنظمة .

وعرف (Organ&Konovsky,1989) بأنها سلوك فردي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية، وتشتمل على إيحاءات واشارات تعاونية لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الجزاءات في المنظمة .

كذلك عرفها (Goerge&Brief,1992) بأنها سلوكيات تؤدى اختياراً علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد، وتساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية
ونظر إليها (Dyne,& et al,1994) بأنها نشاطات متعلقة بالعمل يقوم بها الموظف بغرض زيادة الفاعلية في المنظمة خارج الوصف الرسمي للعمل .

وعرف : (Smoech&Zahavy,2000) سلوكيات الدور الإضافي بأنها تلك السلوكيات التي تتعدى المتطلبات المحددة للدور الرسمي وتكون موجهة نحو الفرد أو نحو المنظمة كوحدة، من اجل تعزيز الأهداف التنظيمية .

وعرف (Robbins,2002) سلوك الدور الإضافي بأنه السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعتبر جزء من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة .

ورأى (William,& et al,2002) بان سلوك الدور الإضافي سلوك وممارسات تلك الموظفين التي تساهم في فاعلية المنظمة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني .

ومما يلاحظ بان جميع هذه التعريفات تشير إلى ثلاثة سمات رئيسية لسلوك الدور الإضافي وهي: (Somech&Zahavy,2000)

1- يجب أن يكون سلوك الدور الإضافي سلوكاً طوعياً، بمعنى انه ليس دوراً مفروضاً أو جزءاً من واجبات العمل الرسمي فهو لا يكافأ شكلاً، كما إن الفشل في أدائه لا يعاقب.

2- الطبيعة المتعددة الأبعاد لسلوك الدور الإضافي، حيث إننا نجد هذه السلوكيات على جميع المستويات :مستوى الفرد (سلوكيات التبرع)، وعلى مستوى الجماعة (المشاركة والسلوكيات التعاونية)، وعلى مستوى المنظمة (التطوع لاداء مهمات غير مأجورة)، ثم توقعات ما يسبق سلوكيات الدور الإضافي والنتائج المترتبة عليه .

3- التركيز يكون على السلوكيات التي تفيد المنظمة من وجهة النظر التنظيمية، وهذه تبين أن سلوكيات الدور الإضافي ليست تلك التي تحدث بالصدفة في المنظمة لكنها تلك التي تكون موجهة لصالح وفائدة المنظمة .

4- الدور الفعال الذي تلعبه سلوكيات الدور الإضافي في تحقيق الفعالية التنظيمية والأداء المتميز في المنظمات .

من خلال التعريفات السابقة يمكن لنا أن نعرف سلوكيات الدور الإضافي بأنها تلك السلوكيات التي تتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ويؤديها الفرد بصورة اختيارية وتكون موجهة نحو الفرد والجماعة والمنظمة بشكل يعزز من فاعلية الأداء والتميز التنظيمي .

3.1.2 العوامل المعززة لسلوكيات الدور الإضافي في المنظمة :

لقد تطرق (Dyne)إلى مجموعة من العوامل(الشخصية، الموقفية، المركز الوظيفي) التي تعزز من سلوكيات الدور الإضافي وأهميتها بالنسبة للمنظمات وهي:

1- العوامل الشخصية الإيجابية (وتشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة)

أ- القناعة بالعمل :

إن القناعة بالعمل والتي تعد من السمات الإيجابية للوظيفة تعزز من سلوكيات الدور الإضافي وتساهم في النظام التعاوني، حيث إن القناعة بأداء المهام تعكس فهم الفرد للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، كما أن القناعة بالعمل ستؤثر على عملية تعريف الموظفين لاعمالهم، بحيث يضع كثير من الموظفون عدد من سلوكيات الدور الإضافي ضمن الدور، فالموظفون القانعون بعملهم يتوسعون في تعريف مسؤولياتهم وسلوكياتهم التي تعبر عن الدور الإضافي بأنها ضمن الدور .

ب- التعهد الفعال:

الذي يمثل درجة من التصاق الموظفين بالمنظمة، ويعني أن الموظف يعي ويفهم وظيفته بأنها قائمة على التبادل النسبي، بحيث انه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كلما كان اقدر على تعريف مسؤوليات عملهم وأوارهم الإضافية وإنها تقع ضمن الدور .

بالإضافة إلى التعهد الفعال يوجد ما يسمى بالتعهد المعياري والثقة بالآخرين الذي أشار إليه (Morrison)، حيث يشير إلى الإخلاص والإحساس بالعدالة في المنظمة، وهذا التعهد يؤثر على تعريف الموظفين لمسؤوليات عملهم وبالتالي تزداد سلوكيات الدور الإضافي التي يعرفها الموظف بأنها تقع ضمن الدور الذي يقوم به

ج- الثقة في الآخرين :

إن الأفراد يختلفون في قدراتهم في علاقات تتمثل بكونها مفتوحة أو مغلقة، فبعض الأفراد لا يثقون بالأفراد الآخرين وبالتالي فانه لن ينجح في تشكيل علاقات موثقة، مما ينتج عنه سلوكيات دور إضافي ضعيفة .

والعكس تماماً عندما يثقون بغيرهم، بحيث ينجحون في بناء ثقة ينجم عنها سلوكيات دور إضافي متميزة . (Morrison,1994) .

2- العوامل الموقفية المدركة وتشمل (قيم العمل، وخصائص العمل)

أ- قيم العمل :

إن وجود قيم مشتركة يميز نوع العلاقة عن علاقة التبادل التقليدية، فالقيم التي تتضمن تضحية اجتماعية مثل المشاركة تؤدي إلى علاقات ذات اثر إيجابي، حيث إن هناك منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمنظمة عندما تتضمن قيم المنظمة احترام الموظفين واحترام حاجاتهم، فعندما يشعر الموظف إن هذه القيم موجودة في المنظمة فانه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، وهذه المسؤوليات تتضمن سلوكيات الدور الإضافي التي تنعكس بصورة إيجابية على الارتقاء بمستوى الأداء والتميز فيه .

وعليه فان إدراك القيم المرغوبة اجتماعياً يؤثر بشكل إيجابي على ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي .

ب- خصائص العمل:

إن مدى كون طبيعة العمل توفر تغذية راجعة مستمرة في حالة إكمال العمل فان ذلك يجعل الموظفين يراقبون سلوكهم ويحصلون على ضبط شخصي لانفسهم والضبط الشخصي يتضمن اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير وإحداث تغيير في الاتجاه المطلوب، حيث إن خصائص العمل المحفزة كالعمل ذي المعنى والاستقلالية والتغذية الراجعة سوف يزيد من احتمال الدافعية الداخلية

مما يزيد من إحساس الموظف بالمسؤولية ويجعله اكثر التصاق بالمنظمة، فالعمل الذي يتضمن درجة عالية من الاستقلالية وغياب الإشراف المباشر يزيد من مساهمة الموظف في سلوكيات الدور الإضافي .

وهذا ما أكد عليه (Moorman,1991) في أن المراقبة تؤثر بشكل سلبي على قيام الفرد بسلوكيات الدور الإضافي .

3- عوامل المركز الوظيفي وتشمل (تولي المنصب في المنظمة، مستوى العمل الهرمي):

أ- تولي المنصب في المنظمة:

إن الموظفين الذين امضوا فترة طويلة من العمل، تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، كما أن أولئك الذين امضوا خدمة طويلة تصبح لديهم قناعات في أدائهم لعملهم، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس بسلوكيات دور إضافي نحو منظمتهم .

ب- مستوى العمل الهرمي :

لقد أثبتت دراسات سلوكيات الدور الإضافي إن تولي المناصب العالية تزيد من الحافزية، ومن إمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات، لان الأفراد ذوي المكانة الأعلى سيكون لهم وجود اكبر في المنظمة من أولئك في الفئات الأدنى، حيث أن القوة في العمل تسمح للفرد بالتأثير في المنظمة وهم بذلك يدركون إن المنظمة تدعم القيم التي يؤمنون بها، فضلاً عن أن أصحاب المناصب العليا ستكون لهم حرية اكبر فيما يتعلق بسلوكياتهم، التي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي .

وهكذا فان مستوى الوظيفة التي تقع في قمة الهرم يُؤثر ايجاباً على فئات سلوكيات الدور الإضافي . (Dyne,&et al,1994)

بالإضافة إلى العوامل السابقة التي تزيد من فعالية سلوكيات الدور الإضافي فقد أشار(عريشة) إن سلوكيات الدور الإضافي يمكن تعزيزها وزيادة أهميتها من خلال الاهتمام : (عريشة، 1996)

1- بفرص تكوين صداقات العمل :

إن سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها يتطلب الاهتمام بهذا العامل وإتاحة الفرصة للعاملين لتكوين الصداقات والاتصال، خصوصاً في الأعمال الروتينية مما يساهم في رفع مستويات الأداء في المنظمة، حيث إن إحدى خصائص الوظيفة، وهي تكوين صداقات العمل أثرها المعنوي على سلوكيات الدور الإضافي، وهذا يتفق مع دراسات هوثورن التي أكدت إن المنظمات لا تتضمن فقط علاقات رسمية وإنما تتكون من شبكة اجتماعية من العلاقات يتفاعل ضمنها الأفراد .

2- الحالة النفسية :

إن الحالة النفسية للأفراد والاهتمام بها تؤثر إيجاباً على القيام بسلوكيات الدور الإضافي حيث أن لها علاقة معنوية معها .

إن العقد النفسي غير الرسمي وغير المكتوب يعد من العوامل التي تعزز وتزيد من أهمية سلوكيات الدور الإضافي، من خلال تحديد التوقعات المتبادلة بين الفرد والمنظمة، ويتصل بهذا العقد عقد صريح(عقد العمل) بين الفرد والمنظمة وهذا جزء من العقد الضمني الذي يحدد السلوكيات التي يقوم بها الفرد حسب العائد.

إن ما سبق ذكره يؤكد أهمية الحالة النفسية في تفعيل وزيادة أهمية سلوكيات الدور الإضافي، إن الحالة النفسية للأفراد يمكن الاهتمام بها وتحسينها باستخدام برامج جودة العمل وتتضمن هذه البرامج (توفير ظروف عمل مناسبة، توفير الأمن في العمل، فرص تنمية المعارف والقدرات، فرص النمو والتقدم، عدالة الدخل من العمل، مساعدة الفرد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة).

3- عدالة العائد :

تمثل هذه العدالة مؤثراً قوياً على سلوكيات الدور الإضافي، حيث أن الاهتمام بها، يساهم في زيادة وتفعيل هذه السلوكيات، مما يحفز الإدارة في أن تسعى إلى تحقيق العدالة في عائد العمل من خلال استطلاع آراء العاملين حول عوائد العمل، وهناك عدد من المحاور التي ترتبط بالعوائد التي يمكن التركيز عليها مما ينعكس في النهاية على سلوكيات الدور الإضافي وهي :

ارتباط نظم العوائد بحاجات العاملين .

مدى تحقيق نظم العوائد للعدالة الداخلية والعدالة الخارجية .

كما أشار (Somech&Zahavy,2000) إلى مجموعة من السوابق الانفعالية والمعرفية لسلوكيات الدور الإضافي وتشمل :

1- إشباع العمل : وتشير إلى الاتجاهات الإيجابية تجاه اوجه متعددة من العمل أو المهنة، حيث انه من اكثر المتلازمات لسلوكيات الدور الإضافي من خلال

الأنماط المختلفة لسلوكيات الدور الإضافي تجاه الفرد والأعضاء والمنظمة ترتبط ارتباط قوي وإيجابي مع إشباع العمل .

إن إنتاجية الفرد لا تتوقف على الجهد المبذول في العمل وانما تتعدى لك إلى المؤهلات والمهارات الإضافية التطوعية، وخصائص بيئة العمل والثقافة التنظيمية، جميع هذه المهارات يتم تعزيزها وتحفيزها من خلال الأدوار الإضافية غير المطلوبة .

2- التأثير الذاتي : مصطلح نفسي يشير إلى التوقع الحسي لشخص ما في التميز في أداء مهامه، من خلال الجهد الشخصي، حيث أن شعور الفرد بالتميز يحدد مقدار الجهد الإضافي الذي يقوم ببذله ودرجة الإصرار على مواجهة الصعوبات والأزمات المتعددة .

وقد أفاد (Geoarge) إن مشاركة العاملين في سلوكيات الدور الإضافي يوفر فرص متميزة لتعزيز الإدراك الحسي الذاتي الإيجابي حيث أن إدراك التأثير الذاتي يرتبط بصورة إيجابية مع سلوكيات الدور الإضافي تجاه الفرد والمجموعة والمنظمة.

3- التأثير الجماعي : يشير إلى تقييم الفرد لقدرة فريقه في العمل، فالعلاقة بين التأثير الجماعي وسلوكيات الدور الإضافي تجاه الفريق علاقة قوية إيجابية. (George,1996).

كذلك أشار (Mackenzie) إلى وجود عاملين يؤثران على سلوكيات الدور الإضافي هما : (Mackenzie,& etal,1998)

1-تناسق المجموعة إحدى السوابق لسلوكيات الدور الإضافي، وفي تناسق المجموعة يكون أداء الدور الإضافي مهم في السلوكيات الموجهة نحو الأعضاء، حيث أن التمييز بين الفرق الفعالة من غير الفعالة يكون من خلال مدى المشاركة والمساهمة في مساعدة الآخرين عندما يواجهون بعض المصاعب .

2- المسافة المكانية : حيث أن الموظفين الذين يكونوا في جوار قريب مع مـــدرائهم وزملائهم يظهرون سلوكيات دور إضافي اكثر من باقي الموظفين الذين يقطنون في أماكن بعيدة عن عملهم وزملائهم .

إن جميع ما سبق يؤكد على النتائج الإيجابيـــة لســـلوكيات الـــدور الإضـــافي وتأثيراتها الفعالة على مستويات الأداء المتميزة والارتقاع بهذه المستويات وصـــولاً إلى التميز التنظيمي .

4.1.2 المداخل المعرفية في دراسة سلوكيات الدور الإضافي :

في ظل مراجعة أدبيات سلوكيات الدور الإضافي كما بلـــوره (Katz,1964) وتوسع به (Organ,1988) وتعدد في تحليل أنماطه كثير مـــن الكتـــاب والبـــاحثين اللاحقين بحيث تبلورت قاعدة مفاهيمية لهذا المفهوم ارتأت الباحثة إســـنادها إلـــى مداخل تصنيفية كما يأتي :

1- المدخل السياسي : ويشمل الأنماط الآتية من السلوكيات وهي:

أ- ســـلوكيات المواطنـــة التنظيميـــة (Organizational Citizenship Behaviors) حيث عرفت هذه السلوكيات بأنها سلوكيات دور إضـــافي ناتجة عن العمل المؤسسي وموجهة بـــنمط مـــن الثقافـــة السياســـية. (Dyne&et al ,1994)

كما وصفت بأنها سلوكيات تقع خارج إطار الدور الرسمي، لذلك فهـــي منفصلة ولا تكافأ ضمن سياق المكافآت المعمول بهـــا فـــي المنظمـــة، وتعكس مدى التزام الفرد بوصفه مواطناً في المجتمع والمنظمة . .(Konovsky&puch,1994)

ب- سلوكيات التطوع التنظيمي :(Volunteerism Behaviors)

وهذه تصب في سلوكيات الدور الإضافي ويعـــــــرف,(Mcalister) هذه السلوكيات بأنها : سلوك غيـــر مكلـــف يحـــوي مجموعـــة مـــن التصرفات والأفعال التي يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمنياً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لـــرئيس العمـــل، أو محاولـــة لتنفيـــذ المتطلبات الرسمية للوظيفة (Mcalister,1989).

كما عرف (Brief&Motoweldo) سلوكيات التطوع التنظيمي بأنها سلوكيات للانتماء والارتباط بعقيدة أو أيدلوجية إيجابية لم تُحدد رسمياً كمتطلبات دور إضافي وكجزء أساسي من العمل الهادف (Brief&Motoweldo,1986).

2- المدخل الاجتماعي :ويشمل الأنماط آلاتية من السلوكيات وهي:

أ- سلوكيات التأييد الاجتماعي (Behavior Prosocial)

وتمثل سلوكيات التأييد الاجتماعي بأنها مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة استفادة من المعطى الاجتماعي بشكل يسمو على المصلحة الفردية المباشرة (Mackenzie,&et al ,1998).

ب-السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً

(Prosocial Organizational Behaviors) (POBS)

وتمثل سلوكيات تؤدى بواسطة الفرد في المنظمة، وموجهة نحو عضو أو جماعة يتفاعل معها الفرد أثناء القيام بواجباته التنظيمية واداءه لادواره، وتسعى إلى تحسين أوضاع الفرد، والجماعة والمنظمة، الموجه نحوها السلوك (Dyne&Lepine,1998).

3- المدخل التنظيمي: ويشمل نمط سلوكيات الدور الإضافي(Extra Role Behaviors) التي عرفت بأنها :(Virlee&Clapham,2003) سلوكيات ما وراء الدور الصغير المكلف به الموظف، وتتضمن الجهد الذي يبذله الفرد عن رغبة واختيار ويكون، إما ببذل الجهود الإضافية، أو التضحية بالوقت الخاص للموظف أو الدعم المالي للمنظمة .

حيث إن سلوكيات الدور الإضافي تشتمل على ما يعزز فائدة الفرد، والجماعة، والمنظمة، فعلى المستوى الفردي فان أهميتها تنعكس من خلال: (Somech&Zahavy,2000)

1- تنمية وتعزيز روح المبادرة والإيثار والاتجاهات والمعتقدات الإيجابية في العمل.

2- تعلم الفرد من خلال الممارسة مما يساهم في تعزيز وتوجيه السلوك نحو الأهداف المنشودة

3- تحقيق الفرد لذاته وشعوره بأهميته بشكل مستقل عن باقي العاملين .

4- تعزيز وتشجيع التطور المهني وروح الإنجاز في العمل .

أما على مستوى الجماعة فتعكس فائدة وأهمية الجماعة من خلال :

1- وضع جماعات العمل لمعايير طموحة في العمل والإصرار على تحقيقها.

2- تطوير جماعات العمل لمهاراتهم وتقوية ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس ايجاباً على أدائهم .

3- اغتنام جماعة العمل إلى الفرص التي تعزز من الإدراك الحسي الذاتي الذي يشير إلى توقع الشخص في النجاح وإصراره على التميز .

وعلى مستوى المنظمة تتحقق الفائدة من خلال :

1- المساهمة في تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية .

2- الحد من الصراعات الهدامة في المنظمة .

3- مجاراة التغيرات البيئية واخذ زمام المبادرة للتوجيه حول كيفية تحسين عمليات وإجراءات المنظمة .

لقد أكد الملك عبد الله الثاني، إن تحقيق المنظمة لأهدافها بتميز اكبر وتكلفة اقل يتحقق من خلال سيادة الإبداع وروح المباداة التي تتم عن سلوكيات الدور الإضافي حيث قال : (نشرة إعلامية شهرية، 2004)

(إن الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وبكلفة اقل وزمن اقصر، هي الإدارة الحصيفة، التي تقوم على إيجاد مؤسسات متخصصة فاعلة تعمل بروح الفريق الواحد، وتتوفر لها قيادات إدارية كفؤة نزيهة تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر، وتتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع، وتركز على العمل الميداني وتتصدى للمعاضل قبل وقوعها أو حين يكون من السهل التعامل معها قبل أن تتفاقم).

وهكذا نرى أن جميع المداخل السابقة تتمتع بنفس الخصائص وتعبر عن نفس المفهوم وان اختلفت مسمياتها فإنها تصب جميعاً في بوتقة واحدة، وهي سلوكيات الدور الإضافي

5.1.2 خصائص سلوكيات الدور الإضافي :

من خلال استقراء التعريفات المتعددة لسلوكيات الدور الإضافي، فإننا نلاحظ إن هذه السلوكيات تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة التي تتفاعل مع سلوكيات الدور الرسمي في المنظمة، وتعزز من تميز المنظمة وفاعليتها وهذا ما أكد عليه (محمد، 2000):

1- يوجد نوعان من السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمة وهما، السلوك المرتبط بالدور الأساسي (Inroles) وهذا يمثل الواجبات والأعباء الوظيفية الواقعة في إطارها الرسمي، ثم السلوك المرتبط بالعمل غير الرسمي ويطلق عليه الدور الإضافي (Extra Roles)، وهذا السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الرسمية .

2- إن سلوكيات الدور الإضافي، يصب في السلوك التطوعي وينبع من حقيقة الأفعال والنشاطات والمبادرات الإضافية التي يمكن أن يؤديها العضو في المنظمة تجاه منظمته وعمله فيها .

3- إن عضو المنظمة حينما يؤدي الدور الإضافي لا ينتظر حصوله على الجزاءات أو المكافآت مقابل ذلك .

4- إن سلوكيات الدور الإضافي يعتبر سلوكاً غير إجباري وغير ملزم للعضو في المنظمة، إذ لا يوجد نص قانوني يعتبر سلوك الدور الإضافي جزءاً من الواجبات والأعباء الوظيفية الواقعة على عاتق العضو في المنظمة بصورة إلزامية .

5- تحرص المنظمات وتسعى باستمرار على دفع أعضاؤها نحو إبراز سلوكيات الدور الإضافي بالرغم من كونه سلوكاً تطوعياً، حرصاً منها على استثمار الطاقات البشرية .

6- إن سلوكيات الدور الإضافي كما رآها(Konovsky&Puch) تعكس حقيقة ما يسمى بالتبادل الاجتماعي أو نظرية المدى المتوسط)، حيث أكد كل منهما بأن عدالة المسؤول تؤدي إلى سلوك دور إضافي، لان علاقة التبادل الاجتماعي تظهر بين الرئيس والمرؤوس عندما يعامل المسؤول الموظف معاملة عادلة، كما إن ثقة المرؤوس بعدالة الرئيس تلعب دوراً رئيسياً ومهم في عملية التبادل الاجتماعي، كون علاقة التبادل مبنية على الأفراد الذين يثقون أن الأطراف الأخرى المرتبطة بعملية التبادل سوف يمارسون التزامهم على المدى البعيد، فهذه الثقة ذات أهمية بالغة للمحافظة على التبادل الاجتماعي والانعكاس ايجاباً على سلوكيات الدور الإضافي، حيث أن هذه السلوكيات تظهر عندما يكون التبادل الاجتماعي صفة أو خاصية في العلاقة بين الموظف والمسؤول .(Konovsky&Puch,1994)

إن عدالة الرؤساء كما أشار إليها (Organ) تفضي إلى سلوكيات دور إضافي بسبب ظهور ما يسميه بالمقايضة الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، فعندما يعامل الرؤساء مرؤ وسيهم بإنصاف وبعيد عن ممارسات التمييز المجحف، ينشأ لدى الفرد قيمة رد الفضل أو الجميل والتي تلزمه بان يمارس المقايضة عن طريق ممارسة سلوكيات الدور الإضافي باعتبارها أحد القنوات المتاحة للتعبير عن هذه الممارسات . (Organ,1988).

6.1.2 أهمية سلوكيات الدور الإضافي في حقل الإدارة العامة :

إن المنظمات تحتاج وترغب في العاملين الذين يؤدون الأعمال الإضافية التي لا تدخل ضمن مواصفات أعمالهم، وتشير الدلائل إلى أن تلك المنظمات التي لديها مثل هؤلاء العاملين تمكنت من تحقيق أداء أعلى من المنظمات التي لا تمتلك مثل هؤلاء العاملين، وعليه فان سلوك المنظمة يعنى بسلوكيات الدور الإضافي في المنظمة كمتغير معتمد (العطية، 2003)

لقد اعتبر(الكايد) إن العاملين الذين يقومون بسلوكيات الدور الإضافي، يشجعون على الثقة الاجتماعية والتعاون بين الأطراف المختلفة لما يمكن أن يسمى

(بالرأسمال الاجتماعي)، وان تقاليد تبادل الخدمات تشير إلى تضحية العامل بإجازاته الخاصة لقناعته أن باقي العاملين سيقومون بنفس العمل عند الضرورة، هي مثال على المساهمة في خلق راس المال الاجتماعي في المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة بشكل خاص ومصلحة المجتمع بشكل عام (الكايد، 2002).

تتجلى أهمية سلوكيات الدور الإضافي في كونها تشكل اطاراً ينتظم من خلاله العاملين من اجل المشاركة في حالة عجز الجهود الرسمية عن استيعاب طاقاتهم، فسلوكيات الدور الإضافي تسهم في ترقية أوضاع العاملين مما يحفزهم على المشاركة الفاعلة الواعية لتأهيل أنفسهم وتأهيل غيرهم .(هويدي وآخرون، 1993)

كما أشار العواملة في برنامج عمل اليوم التطوعي برعاية أمانة عمان الكبرى، إن الأعمال الإضافية التطوعية تسهم في تعميق روح المشاركة، وزيادة توعية الموظفين وارشادهم بأهمية الأعمال الإضافية في إيجاد البيئة الصحية والسلمية التي تعزز من انتماء الموظفين وولائهم.(الدستور /16 /ايار2004)

لقد استجمع مفهوم سلوكيات الدور الإضافي أهميته من خلال مساهمته في : (راشد، 1992)

1- تحديد سلوكيات الدور الإضافي لمجموعة من المجالات التي يمكن أن تبذل جهود في إطارها وبفعالية عالية، وفي ذات الوقت تحقيق تميز يفوق نجاح وتميز الجهات الرسمية .
2- تساهم سلوكيات الدور الإضافي في تخطي الحواجز السلبية والانعزالية في المنظمة، من خلال إزالة أسباب التخلف وتوفير أسباب التقدم والرفاهية والأسلوب الأكثر نفع وتميز في الأداء .
3- تعمل هذه السلوكيات على تحويل الطاقات الخاملة والعاجزة إلى طاقات عاملة وقادرة ومنتجة .
4- تحفظ هذه السلوكيات حالة التوازن في حركة تطوير المنظمة بطريقة تلقائية ذاتية .
5- توثق سلوكيات الدور الإضافي العلاقات الأساسية بين الأفراد والجماعات لإيجاد التفاعل الأفضل ما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز .

6- تساهم سلوكيات الدور الإضافي في تعبئة الطاقات المادية والبشرية وتوجيهها إلى الأداء الفاعل .

7- ترفع سلوكيات الدور الإضافي العبء المادي عن كاهل المنظمات الإدارية، فهي إضافة حقيقية لمواردها بحيث تسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المنظمات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها .

8- تسهم هذه السلوكيات في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني والسلوكيات الرسمية مدفوعة الأجر، فضلاً عن خلق الإحساس بالانتماء للمنظمات، وهذا ايضاً تفتقده منظماتنا التي تتسم بتفسخ العلاقات وعدم الإحساس بالانتماء .

10-تتيح سلوكيات الدور الإضافي ممارسة حقيقية للديمقراطية لما تمتاز به من حرية الإقدام واختيار نوعية العمل والأداء، كما تتيح للقائم بها حرية التعبير الصادق حول طبيعة ومستوى الجهد المبذول .

11-إن مشاركة العاملين بالسلوكيات الإضافية يجعل القيادات التنظيمية تتعايش مع ظروف المجتمع ومناخ المنظمات بما يضمن دعم وتميز هذه المنظمات ويضمن تأييد المجتمع لها .

12-إن المشاركة بسلوكيات الدور الإضافي يخلق فرص التعليم والتثقيف كأحد أبعاد التميز التنظيمي والتي تؤثر بالتالي على نسق الأولويات بالنسبة للاحتياجات، مما ينعكس ايجاباً على النظرة الواقعية للحلول في ظروف الأزمات .

13-يستفاد من القائمين بالسلوكيات الإضافية في الإحساس والتعبير عن مشكلات المنظمة بدقة ووضوح، واقتراح الحلول المناسبة، مما يضمن نجاح وتميز خدماتها وادائها .

14- إن سلوكيات الدور الإضافي كما افاد(العامري) تلعب دوراً بارزاً ومهم في تحقيق الفعالية التنظيمية التي تسعى كل منظمة إلى تحقيقها، فضلاً عن تحقيق الأهداف الكلية والارتقاء بمستويات أداء متميزة

15- إن سلوكيات الدور الإضافي لا تعود بفائدة ومصلحة شخصية على العاملين على المدى القصير ولكن هذه السلوكيات تحقق فائدة للمنظمة ككل خصوصاً في حال وجود فرص تنافسية وتميزيه مما يدعم المنظمة ويحقق لها تميز تنظيمي عن باقي المنظمات (العامري، 2002).

16- ولقد اعتبر(Somech&Zahavy) ان اهمية سلوكيات الدور الإضافي لا تنعكس فقط على الأداء المتميز في المنظمة وانما تتعدى أهميتها نحو عمليات التحول أي الميل نحو مغادرة المنظمة، حيث جادل بأن أداء سلوكيات الدور الإضافي يعزز من جاذبية العمل الجماعي والتوافق وبالتالي يقلل من عمليات التحول، فالموظف الذي يساعد زملائه في العمل ويكون ميالاً إلى تطوير علاقات حميمة معهم يكون اقل ميل نحو مغادرة المنظمة، وبشكل مماثل الموظفون الذين يظهرون مستويات عالية من التفاني في العمل كبعد من أبعاد سلوكيات الدور الإضافي، حيث يكون هؤلاء الموظفون اقل ميلاً نحو ترك المنظمة ومغادرتها. (Somech&Zahavy ,2000)

17- كما رأى(Mackenzie,& et al) إن سلوكيات الدور الإضافي تؤثر على عملية تقويم الأداء في المنظمة، حيث أن المزيد من السلوكيات الإضافية الإيجابية في المنظمة يدفع المديرين منهم إلى القيام بعمليات تقويم عادلة على أسس موضوعية وبعيدة عن الأسس الشخصية والمصالح الذاتية .

فضلاً على تأثيرها على عمليات التعويض والترقية والتدريب، فالسلوكيات التطوعية وما تنطوي عليه من أداء متميز للمنظمة دونما الحصول على مقابل يدفع المدراء في المنظمات إلى تعزيز هذه السلوكيات، من خلال تعويض الموظفين وإتاحة فرص ترقية عادلة توازي ما يبذلونه من جهود،

فضلاً عن تكثيف المدراء للدورات التدريبية التي تعزز من الأداء الفعال في المنظمة . (Mackenzie, & et al,1998)

7.1.2 الانعكاسات الإدارية المقارنة بين مضامين سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي :

لقد برهن عدد من الباحثين (Organ&Batman) علـى أن سلوكيات الدور الإضافي يمكن تمييزها عن سلوكيات الدور الداخلي (الرسمي)، حيث إن التمييز بين سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الداخلي أمر في غاية الأهمية، فهذا التمييز يحدث بشكل منتظم من قبل الموظفين واقرانهم ومشرفيهم وفي السنوات الأخيرة الباحثون في عدة مجالات أدركوا أهمية التمييز بين أداء الدور الداخلي مثل حجم المبيعات والحصة النسبية، وبين الدور الإضافي مثل السلوكيات المؤيد اجتماعياً . (Organ&Batman,1991)

وعليه فان المقارنة بين سلوكيات الدور الداخلي وسلوكيات الدور الإضافي يمكن أن يتم من خلال عدة محاور وهي(Mackenzie& et al,1998)

1- الأداء التنظيمي :

إن التأثير الإيجابي لسلوكيات الدور الإضافي على الأداء يفوق التأثير الذي تحدثه سلوكيات الدور الرسمي، كون سلوكيات الدور الإضافي تنطوي على التجديد والابتكار والمرونة، والتي تعد سمات أساسية لعصر التغييرات والتطورات المتلاحقة.

لقد نظر(Morrison) إلى الموظفين الذين يقومون بنفس العمل بأنهم يختلفون في تعريفهم لذلك العمل، أو أين يضعون الخط الفاصل ما بين سلوكيات داخل الدور وخارج الدور ؟

حيث انه كلما ازداد إدراك الموظف لسعة عمله، كلما نشط في تعريف الدور الداخلي، فمثلاً يمكن أن يعرف أحد الموظفين العمل بشكل ضيق ويرى أن معظم السلوكيات هي سلوكيات دور إضافي مثل(مساعدة الزملاء في العمل -عدم اخذ استراحات في العمل لفترة طويلة خارج ما هو متوقع)، وقد يعرف موظف آخر نفس العمل بشكل موسع، حيث يرى أن كثير من سلوكيات الدور الإضافي جزء من عمله . وهذا يعود إلى اختلاف إدراك الموظفين .

وأظهرت أيضاً أبحاث صنع الدور والمعلومات الاجتماعية دعماً لهذه القضية مع افتراض إن الأعمال ذات مفاهيم اجتماعية اكثر مما هي معرفة موضوعياً، بالإضافة إلى أن السلوك لا يرى بشكل مختلف من قبل الموظفين فقط وإنما من قبل المشرفين عليهم. (Morrison ، 1994)

2-الرضا الوظيفي :

وقد عرفه (Mackenzie& et al) بأنه اتجاه الموظف إزاء وظيفته وقد يكون هذا الاتجاه إما سلبياً أو إيجابياً ويشمل الرضا أيضاً الاستجابة الوجدانية للخصائص الوظيفية .

إن الحالة الوجدانية للفرد تؤثر على مدى قيامه بإظهار سلوكيات تنطوي على روح الموالاة الاجتماعية، وتعكس سلوكيات دور إضافي، من خلال العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والممارسات الايثارية (مساعدة الآخرين في أداء أعمالهم)والإيثار بعد من أبعاد سلوكيات الدور الإضافي .

حيث إن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات رضا عالية يقومون ببذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتقديم خدماتهم بإخلاص وتفاني، على العكس من ذلك الأفراد غير الراضون حيث يسعون إلى تحقيق مستوى متدني من الأداء (Mackenzi&,et al,1998)

أما سلوكيات الدور الرسمي فان علاقتها مع الرضا كانت قوية جداً في الحالات التي فيها احتمال الحصول على المكافأة، (Padsakoff&William,1996).

3-الالتزام التنظيمي:

لقد أكد (Makenzie) إن الالتزام التنظيمي من بين المفاهيم المرتبطة بسلوكيات الدور الإضافي، حيث يشير الالتزام إلى ميل المنظمات الإدارية إلى الصمود بمناهجها العريضة في العمل أو الاستراتيجية .

إن علاقة سلوكيات الدور الرسمي مع الالتزام التنظيمي يكون من خلال المكافآت المتوقعة نتيجة الأداء، حيث تعمل هذه المكافآت على زيادة العلاقة بين الدور الداخلي والالتزام، من خلال العلاقة الإيجابية بين أداء الدور الداخلي والالتزام التنظيمي.(Makenzie,& et al,1998)

إن الالتزام التنظيمي يساهم في حفز الموظفين لاداء سلوكيات الدور الإضافي بشكل طوعي (المساعدة –الروح الرياضية –الفعالية المدنية) .

وفي مراجعة لادب سلوكيات الدور الإضافي (Brief&Motowildo,1986) فان مقومات الالتزام تكون تنبؤية بسلوكيات الدور الإضافي، فسلوكيات الدور الداخلي تسبق عملية الالتزام التنظيمي، أما سلوكيات الدور الإضافي تكون نتيجة لالتزام الموظفين في المنظمة .

4- الجزاءات :

إن سلوكيات الدور الرسمي هي السلوكيات المتوقعة والمطلوبة واساس الأداء الوظيفي المنتظم والمستمر، والعكس تماماً بالنسبة إلى سلوكيات الدور الإضافي) (Organ&Batman,1991)

إن فشل الموظفين في أداء السلوكيات المطلوبة يحول دون حصولهم على المكافآت التنظيمية (زيادة الجدارة) وربما يخسرون أعمالهم، فضلاً عن إن غياب سلوكيات الدور الداخلي تؤدي إلى التأنيب الرسمي والنتائج المادية السلبية، على النقيض من ذلك فان سلوكيات الدور الإضافي تتميز بأنها سلوكيات إيجابية وتقديرية غير محددة مسبقاً وبعيدة عن النتائج العقابية في حالة عدم تأديتها من قبل أصحاب العمل، ويتم تثمينها من قبل المشرفين لان البيئة النشطة لا تقبل بتخفيض السلوكيات التطوعية المرغوبة في العمل (Dyne&Lepine,1998 ,108).

8.1.2 علاقة مفهوم سلوكيات الدور الإضافي مع المفاهيم والموضوعات الإدارية الأخرى:

1- العلاقة مع العدالة التنظيمية :وتعبر عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تهم الفرد في المنظمة بصرف النظر عن نتائج ذلك القرار (ترقية- مكافأة –عقود) .

حسب نظرية (Adams) للمساواة إن أداء الموظف في المنظمة قد يزيد أو يقل حسب نظرة الموظف للمكافآت العادلة في العمل وعلى أساس هذه النظرة فان احتمال سلوكيات الدور الإضافي قد يزيد كلما ذاد إدراك الموظف للعدالة .

إن عدم العدالة التي يشعر بها الموظف تحول علاقة الموظف مع المنظمة من علاقة تبادل اجتماعي (أي التزام مبني على الثقة)، حيث سلوكيات الدور الإضافي ظاهرة، إلى علاقة تبادل اقتصادي أو علاقة منفعة (أي التزام وظيفي)حيث يقوم الموظف بما هو مطلوب فقط. (Adams,1965)

2-العلاقة مع المعلومات الاجتماعية :(خليفة، 1997):

ويقصد بها نظرية المعلومات الاجتماعية التي تهتم بدراسة اثر البيئة الاجتماعية المحيطة على سلوكيات، ومواقف، واتجاهات الأفراد، ومن بينها سلوكيات الدور الإضافي، حيث أن البعد الاجتماعي يلعب دور كبير في تفسير سلوكيات الدور الإضافي، فالبيئة الاجتماعية تزود الفرد بمعلومات وتصدر له إرشادات وتلميحات حول مدى التقبل الاجتماعي للقيام بسلوكيات الدور الإضافي، فالبيئة الاجتماعية التي ترسل إشارات استحسان واسترضاء للقائمين بالسلوكيات الإضافية تؤثر ايجاباً على مدى حرص الموظف للقيام بنشاطات إضافية، على العكس تماماً البيئة الاجتماعية التي ترسل إشارات ريبة وسخرية وعدم تقبل لمرتكبي سلوكيات الدور الإضافي .

3-العلاقة مع الثقافة التنظيمية : (خليفة، 1997)

عرفت بأنها نسق من الافتراضات الأساسية التي تكون قد اخترعت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة من الأفراد في سعيها الحثيث نحو التعلم، لمواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، واستطاعت هذه الافتراضات الصمود لفترة طويلة من الزمن، وعملت على نحو مرضي لأفراد المجموعة، مما جعلها ثوابت راسخة يتم تلقينها

للأعضاء الجدد على أنها النهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع المشاكل .

إن منظور الثقافة التنظيمية بتركيزها على البعد القيادي في خلق وتعزيز القيم، تساهم بصورة مباشرة في تفسير سلوكيات الدور الإضافي في المنظمة، حيث إن أفعال القادة والسلوكيات الإضافية لها انعكاساتها المباشرة على المنظومة القيمية للأفراد، فبقدر ما يبرز عن القادة من سلوكيات دور إضافي، بقدر ما تؤثر بشكل إيجابي للقيام بسلوكيات مماثلة من قبل المرؤوسين، وتاكيداً لذلك إن الكثير من سلوكيات الدور الإضافي تأثرت بدور القدوة في هذا السياق .

4-العلاقة مع الثقة المتبادلة : (عبد الله، 2001)

تعبر عن رغبة أحد الأشخاص في تنظيم وترتيب نشاطات ووضعها تحت تصرف الآخرين بسبب ثقته إن هؤلاء الآخرين سوف يظهرون الرضا المتوقع

إن بقاء واستمرار المنظمات يعتمد إلى حد كبير على الثقة بين الأفراد في المنظمة، فالثقة تعد من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية عالمنا الاجتماعي، فكفاءة أو فاعلية التوافق النفسي والاجتماعي للأفراد يعتمد على غياب أو وجود الثقة.

إن ما يهمنا في هذا المجال هو علاقة الثقة بسلوكيات الدور الإضافي، من خلال كون الثقة مؤثراً على العدالة التنظيمية، كما أن الثقة يتم دراستها كوسيط متوقع في العلاقة بين سلوك القائد وسلوكيات الدور الإضافي .

إن العلاقة الإيجابية بين الممارسات الإشرافية العادلة وسلوكيات الدور الإضافي تعزز من خلال الثقة التي تولدت كأساس للتبادل الاجتماعي، حيث أن الثقة تعتبر متنبئ بسلوكيات الدور الإضافي بمعنى إن الثقة في المشرف تؤثر على العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوكيات الدور الإضافي، مما يعني أن سلوكيات الدور الإضافي تظهر حيث هناك

خاصية التبادل الاجتماعي في نوعية العلاقة بين القائد وتابعه، حيث إن العدل الإجرائي متنبئ في الثقة بالمسؤول والذي يعتبر متنبئ بسلوكيات الدور الإضافي (Konovsky&puch,1994)

من خلال استعراضنا للمفاهيم ذات العلاقة بسلوكيات الدور الإضافي نتوصل إلى ضرورة اهتمام المنظمات الإدارية بهذه المفاهيم وتعزيزها بصورة إيجابية من خلال تحقيق المنظمات للعدالة، وتوفير جو من الثقة والانفتاح بين العاملين والمدراء، وتحقيق رضا الموظفين .

9.1.2 معوقات سلوكيات الدور الإضافي وكيفية التغلب عليه في المنظمات الإدارية :

لقد جاء في دراسة (Jones&Crandal) إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل: (Jones&Crandall,1991) :

1-عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة، وعملية خلق التوجه ينبغي أن تسعى إلى مساعدة الموظفين الجدد للانخراط في المنظمة وتفهم حاجاتهم وسلوكياتهم.

2-عجز ثقافة وقيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس سلبياً على تميز أدائهم.

3-عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة .

4-افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات الدور الإضافي .

10.1.2 كيفية معالجة معوقات سلوكيات الدور الإضافي :

إن التغلب على المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات الإدارية بما يلي :(Jones&Crandall,1991)

1- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.

2- يجب أن تسعى القيادات الإدارية للحصول على احدث المعلومات فيما يتعلق بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة، والإشراف غير الفعال .

3- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين وعدم التركيز على العلاقات الرسمية .

4- من الضروري أن يتسم القادة بالوعي وان يفكروا بشكل واعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيًا بالمنظمة مما يحفز الموظفين إلى القيام بسلوكيات إبداعية غير مأجورة تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء .

5- التركيز على حاجات الموظفين للتدريب وتشجيع الموظفين على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود سواء ما هو محدد رسمياً أو خارج نطاق الوصف الوظيفي بمعنى التفكير بأي شيء يحقق لمنظماتهم فاعلية الأداء والتميز عن باقي المنظمات .

لقد نظر (Burkhart)إلى معوقات سلوكيات الدور الإضافي بأنها يمكن معالجتها من خلال إجراء مسح وتغذية راجعة من القائمين بسلوكيات الدور الإضافي، حيث أشار إلى أن قيام المنظمات بإجراء مسح شامل من القائمين بسلوكيات الدور الإضافي يساهم في تحفيز هذه السلوكيات ومعرفة أهم معوقاتها ومعالجتها، حيث أن أجراء المسح الشامل يتطلب القيام بطرح مجموعة من الأسئلة على القائمين بالسلوكيات الإضافية وهي: (Burkhart,1993).

1. منذ متى وأنت تقوم بالسلوكيات الإضافية ؟
2. كيف أصبحت مشاركاً في السلوكيات الإضافية ؟
3. كيف تصنف مشاركتك في الأدوار الإضافية ؟: نشيط جداً – نشيط بالمناسبات–نادراً نشيط)

4. ماذا تحتاج حتى يمكن تقييمك بشكل افضل في أداء مهمات المنظمة ؟
5. ما هي نقاط قوة وضعف المنظمة ؟
6. ما هي الأدوار الإضافية التي تقوم بها في سبيل تقدم المنظمة ؟
7. ما هو مقدار تميزك في أداء المهام الإضافية ؟
8. ما هي الموضوعات الهامة التي يجب معالجتها في عملية التخطيط الاستراتيجي ؟

وهكذا نجد إن الدور الفعال الذي تؤديه السلوكيات الإضافية في المنظمات الإدارية يستدعي القضاء على المعوقات التي تواجهها من خلال اعتماد المنظمات على التغذية الراجعة لمعرفة مشكلات العاملين ومعالجتها، كما أنني اعتقد إن معالجة هذه المعوقات بفاعلية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات، فالعامل في المنظمة الذي يشعر بفائدته وأهميته يزيد حماسه لبذل مزيد من الجهد من اجلها، كذلك فان حماس العامل يزداد إذا كان يعمل في جو ودي تظهر فيه الحاجة إلى جهوده بشكل واضح ويشعر بان فرصة المساهمة مفتوحة أمامه، إن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي العاملين ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح القيادة لديهم، بحيث تصبح الخبرات التي يمرون بها مجالاً خصباً لمزيد من السلوكيات الإضافية التطوعية .

11.1.2 أبعاد سلوكيات الدور الإضافي :

لقد ذكر (Dyne,&et al,1994) إن أبعاد سلوكيات الدور الإضافي يمكن أن تكون في بعدين هما :

1- سلوكيات الدور الإضافي اللفظي(ويعرف بأنه سلوك اعتراضي تشجيعي إيجابي باعتباره سلوكاً محفزاً ومشجعاً) .

2-سلوكيات الدور الإضافي المساعد (ويعرف بأنه سلوك انضمامي تشجيعي خاص بالعلاقة بين الأشخاص أي انه سلوك تعاوني يساعد على تقوية علاقات العمل).

واشار (Schnake,etal,1995)أن هناك خمسة أبعاد لسلوكيات الدور الإضافي وهي (الإيثار –الضمير الحي–الروح الرياضية –اللباقة –الفضيلة)

وتتشابه هذه الأبعاد مع أبعاد (العـــامري، 2002)، و(Virlee&Clapham,2003) التي تشمل:

1- الإيثار ويعبر عن مساعدة العامل لمن هم حوله من (الزملاء-الرؤســـاء- المتعاملين مع المنظمة) فيما يخص العمل .

2- الكياسة :بعد آخر من أبعاد سلوكيات الدور الإضافي وفيه يسعى الفـــرد إلى منع وقوع مشكلات العمل، ويدرك تأثير ســـلوكه علــى الآخـــرين ويتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشكلات معهم .

3- الروح الرياضية :وتعني تحمل الأشخاص لأي متاعب شخصـــية مهمـــا كانت بسيطة أو مؤقتة ودونما شكوى ورفض وتذمر والعمل على إدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل .

4- السلوك الحضاري: وتعني المشاركة البناءة المسؤولة فـــي إدارة أمـــور المنظمة والاهتمام بمصلحة ومصير المنظمة، من خلال الحرص علـــى حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظـــة علـــى التغييـــر، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بشـــكل يســـاعد فـــي المحافظة على سمعة المنظمة .

5- وعي الضمير ويعبر عن سلوك الموظف التطوعي (الإضافي)الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام الأنظمـــة واللوائح والعمل بجدية.

كمـــا تـــم وضـــع بعـــدين لســـلوكيات الـــدور الإضـــافي مـــن قبـــل (Virlee&Clapham,2003) وهما:

1-سلوكيات الدور الإضافي الموجهة نحو الأفراد، وتشتمل هذه السلوكيات كل من الإيثار واللباقة .

2-سلوكيات الدور الإضافي الموجهة نحو المنظمة، تشتمل هذه الســـلوكيات كل من الضمير الحي والروح الرياضية والفضيلة .

ولقد قام (Dyne&Lepine) بتطوير ما يسمى بعلم رموز ســـلوكيات الـــدور الإضافي وقدم أربعة أبعاد لسلوكيات الدور الإضافي وهي(Dyne&Lepine,1998):

1. السلوكيات المعززة: فهي سلوكيات منشطة تعزز وتشجع حدوث الأشياء ومن أمثلته، السلوك المعبر الذي يعرف بأنه، سلوك يتحدى الوضع الراهن بشكل بناء ويستخدم لوصف إجراءات نظم الموظفين والمشاركة في صنع القرار.
2. السلوكيات المانعة: ويقصد بها السلوكيات التحفظية والوقائية التي تقوم بالتوسط لحماية تلك الأقل قوة، بالإضافة إلى وقف السلوك غير اللائق واللاأخلاقي، ومن أمثلته إطلاق الصافرة .
3. السلوكيات المُنمية : وتختص هذه السلوكيات بالعلاقات بين الأشخاص، فهو سلوك تعاوني يقوي العلاقات، وموجه تجاه الآخر ومن أمثلته السلوك المتعاون .
4. السلوكيات الإبداعية :وهو سلوك موجه نحو التغيير .

وتناول الباحثون أبعاد أخرى لسلوكيات الدور الإضافي تتضمن : (Witt&Willson,1991)

1- سلوكيات مساعدة العاملين على حل مشاكل العمل:هذه السلوكيات تتضمن المشاركة، والتعاون، والعمل كفريق للقضاء على الصراعات والنزاعات التنظيمية .
2- خلق بيئة عمل إيجابية من خلال المساهمة في إعداد بيئة عمل يسودها الرضا الوظيفي، والثقة، والالتزام، والعدالة التنظيمية، والتي تعد مرتكزات أساسية لسلوكيات الدور الإضافي .
3- حماية مصادر المنظمة : وتتحقق من خلال اعتبار مصادر المنظمة ملك لجميع العاملين فيها مما يحفز العاملين إلى المحافظة عليها وعدم تبديدها.

كذلك وظفت أربعة أبعاد لسلوكيات الدور الإضافي وهي: (Moorman&et al ,1998)

1- المبادرة الفردية : أي الاتصال مع الآخرين في مكان العمل من اجل تحسين أداء الفرد .

2- المساعدة الجماعية : وتشير إلى التعاون مع جماعات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية .

3- المساعدة الإدارية : وتصف أداء متطلبات العمل بناء على مهام الوظيفة وما تفرضه على الفرد من واجبات .

4- الإخلاص: وهذا يجسد أهداف المنظمة ضمن أهداف الآخرين .

وقد صنف (Organ,1988) أبعاد سلوكيات الدور الإضافي إلى :

1- الروح الرياضية :وتوصف بأنها التفاني في العمل و الرغبة من جانب الموظفين في تحمل المصاعب بدون تذمر .

2- الفعالية المدنية :بوصفها السلوك الذي يدل على أن الموظف يشارك بشكل مسؤول في حياة المنظمة مثل(حضور الاجتماعات أو الوظائف التي تكون غير مطلوبة لكنها تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، كما تعبر الفعالية المدنية عن مجاراة التغييرات في المنظمة واخذ زمام المبادرة للتوصية حول كيفية تحسين عمليات وإجراءات العمل في المنظمة .

3- السلوك المساعد: مركب من عدة أنواع حيث يتضمن (الإيثار- والسلوكيات التي تساعد الزملاء في العمل بالإضافة إلى التشجيع الموجه للأفراد والإشادة العلنية لمنجزاتهم – والتهذيب الذي يهدف إلى الحد من الصراعات الهدامة بين الأشخاص، مثل العمل لبعث الاستقرار في المنظمة عندما يكون لدى الآخرين خلافات أو مصالح مع المنظمة أو توقعات) .

هذا ومن خلال مراجعة الدراسات والبحوث المتعددة لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي، جرى استخلاص ثلاثة أبعاد شمولية معتمدة لتمثيل هذا المتغير المستقل عبر دراستنا وهي:

1- السلوكيات الموجهة نحو الفرد .
2- السلوكيات الموجهة نحو الجماعة.
3- السلوكيات الموجهة نحو المنظمة.

12.1.2 التميز التنظيمي

التعريف للمفهوم:

إن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي تردد كثيراً في أدبيات المعرفة والفكر الإنساني، ولفظ التميز يحمل الكثير من المعاني، وقد اختلفت أراء المفكرين والعلماء حوله، بعضهم اقترح (التفوق)، وبعضهم اقترح (السطوع)، (الامتياز)، (النجاح)، والآخرون اقترحوا السمو(السموق).

إن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة، حيث ترجم اللفظ دولياً حينما أنشئت مؤسسات علمية تحمل اسم(Centers of Excellence).(المراكز المتميزة) (جون وجاردنز، 1989)

إن تعريف التميز التنظيمي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات، المؤتمرات العلمية، والصحف، وهذا التعدد يعكس أهمية اللفظ التي جعلت مداخل الإدارة الجديدة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، واضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وتواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية الحديثة التي حددت مفهوم الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة (زايد، 2003).

حيث يعرف (Burkhart, & et al,1993) التميز بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

وعرف (Gilgeous& Gilgeous 1999)المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على افضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.

أما (Mcgregor, ، 1994) فقد عرف التميز بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة .

كذلك عرف(الخلف، 1997) : بأنه جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية، وانخفاض في تكلفة الأداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية، أي انه يجب أن لا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية والتقويم تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب والإهدار واعادة الأعمال .

ونظر (Eskildsen,&et al ,1999) للتميز التنظيمي بأنه :الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل.

وعرفه (إبراهيم، 2001) بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي (Internal Motivation)، أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز متطلب مهم نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة (Peak performance).

وعرفه (كاتزنباخ، 2002): بأنه ذروة الأداء وهو افضل من العادي وافضل من المتوقع والتنافس، وافضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى.

وينظر إلى القوى العاملة المتميزة بأنها مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكن أن تضع أو أن تقدم منتجات أو خدمات تشكل ميزة تنافسية لأرباب أعمالها

وجاء ضمن (دليل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز) بأن التميز يؤدي إلى تحقيق المنظمات الحكومية لاداء افضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها (النصر،2003).

إن المنظمات الإدارية الحديثة تحتاج إلى تميز الإدارة، وإدارة التميز التي تشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة .(زايد، 2003).

كما عرف(Wheeland,1994) التميز بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من اجل وضع الأفكار الذهنية في شكل عملي يتوفر له الجمال والوظيفة والجودة ويسعى إلى توصيل معرفة مقرونة بما يثير متعة المتلقي وإعجابه كما عرفه ايضاً بأنه طاقة خلاقة ومتناسقة وجدت من خلال نشاطات متعددة حيث يكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة . ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن لنا أن نعرف التميز التنظيمي بأنه: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات .

13.1.2 مداخل التميز التنظيمي وسماته :

إن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما: (جون وجاردنز، 1989).

1- مدخل تعددي للقيم :هذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها .
2- مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام : هذا ويُستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات الإدارية .

وقد أفاد (إبراهيم)إن التميز التنظيمي يكمن في سمات الإنسان ومهاراته وأسلوب استخدامه لهذه المهارات من خلال التفاعل مع الآخرين، فتميز الأداء التنظيمي يحتاج إلى أداء مرتفع وسلوكيات دور إضافي يشارك في تحقيقها فريق عمل يتعاون فيما بينه ليصبح كل فرد فيه متميزاً.

وعليه فإن أداء العاملين المتميز يتصف بمجموعة من السمات وهي : (ابراهيم,2001)

1- السمات الذهنية :(الذكاء- التفكير المتعدد-التخيل- الابتكار)

2- السمات الشخصية :(الثقة- الطموح -الإصرار على تحقيق التميز وبلوغه.

3- السمات الاجتماعية: (الذكاء العاطفي-وفن قيادة الآخرين والتواصل معهم)

4- السمات التنظيمية:(الولاء -الثقة-المواطنة-التشجيع والمشاركة-التحفيز المتميز).

كما وان القوى العاملة التي تحقق مستوى متميزاً في الأداء تتمثل في مقدار الطاقة التي تفرزها، وفي بناء الصورة المتفردة للمنظمة (كاتزنباخ، 2002).

من خلال استعراض تلك السمات نلاحظ أنها ليست تعجيزية، إذ يمكن لأي منظمة لديها الإصرار على تحقيق النجاح أن تتعلم المهارات اللازمة التي تؤهلها للتميز عن باقي المنظمات، حيث أن المنظمات التي تؤسس على بناء سليم من حيث القيادة الواعية، والعمالة الكفؤة والمبدعة، والهياكل المرنة، والمعرفة المتطورة، حتماً ستحقق التميز والنجاح المطلوب.

14.1.2 أهمية التميز التنظيمي في المنظمات الإدارية العامة:

أن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحدد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور(ثور، 1998)

وإن سعي المنظمات الإدارية إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز التنظيمي، فالمنظمات التي تعتنق فكر إداري جامد لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً .

كما وإن استراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية (الهواري، 2000):

1-طبقة الخدمة الأساسية: تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملين.

2-طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم .

3-طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعــون، ففيهــا توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.

4- طبقة الخدمة القصوى، وفيها يعيش المتعاملين حياة غاية في الاســتمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه .

وقد تطرق(Fok): إلى ثلاثة عناصر ضرورية لتميز المهام فــي المنظمــة وهــي (Fok,2000):

1-نوعية المهمة : حيث يتطلب العمل المتميز تنوع المهارات المختلفة والقيام بمزيد من السلوكيات الغير موصوفة .

2-هوية المهمة : حيث تتطلب السلوكيات الإضافية المتميزة القيام بالمهمة من البداية إلى النهاية بشكل كامل .

3-أهمية المهمة : حيث أن تميز المهام يتحقق من خــلال الشــعور بأهميــة الأدوار الإضافية التي يقوم بها العاملون في تحقيق الأهداف الكلية .

إن أهمية التميز التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمــة للتميز في المنظمات من خلال(تحقيق معدلات التغيير السريعة، تحقيق المنافســة غير المحدودة، حفظ المكان والمكانة التنظيمية، تنامي الشعور بالجودة، القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات). (زايد، 2003)

وحدد باكال دواعي اخذ المنظمات لمبررات التميز نظراً لأهميته لها من خلال ما يأتي : (باكال،1999):

1-المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التــي تواجههــا حال ظهورها .

2-المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تــتمكن مــن اتخــاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته، مــن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟

3-المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مســتمرة ســواء المــدراء أو الموظفين، حتى يستطيعون المساعدة في جعل المنظمة اكثر تميــزاً فــي الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة .

4-المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات .

وهكذا نجد إن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، الابتكار، المبادأة، المنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز المنظمات ونجاحها .

15.1.2 جوائز التميز التنظيمي :

تتضمن جوائز الأداء الحكومي مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية وفقاً لتميزها في جودة الخدمات التي تقدمها وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر، وتعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات الجهاز الحكومي بأعمال وخدمات منافسيه، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير .

ومن اشهر جوائز التميز على المستوى العالمي، "جائزة ديمنج" (Deming Application Prize)، وجائزة بالدريج"(Baldrige National Quality Awards) وعلى المستوى العربي هناك جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز التي تحتل مكان الصدارة في العالم العربي .وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجوائز : (مخيمر وآخرون، 2000)

1- جائزة ديمنج :

قدمت عام (1951) من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (Union Of Japanese Scientists and Engineers) تكريماً للعالم الأمريكي EdwardDeming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة .وتمنح الجائزة لثلاث فئات

هي :المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم .

وتمثل الجائزة حافز قوي للمؤسسات والأفراد التي تظهر تميز مستمر لمدة خمس سنوات، عقب الحصول على الجائزة تكون مرشحة للفوز بجائزة اكثر تميز هي جائزة نيبون (Nippon Quality Award) وتعد جائزة ديمنج حافز قوي لتقديم جائزة بالدريج بالولايات المتحدة الأمريكية.

إن الشروط والظروف التي تطبق في إطارها الرقابة على الجودة وتأكيدها تم تحديدها في قوائم اختبار كما يلي (ماهوني، 2001)

1- السياسات : كيف يتم تحديد ونشر السياسات ؟ وما هي النتائج التي تحققت؟
   أ- طريقة وضع السياسات .
   ب- الاستفادة بالطرق الإحصائية .
   ج- إذاعة ونشر السياسات .
   د- مراجعة السياسات والنتائج التي تحققت .
   هـ- العلاقة بين السياسات والتخطيط طويل الأجل والقصيرة الأجل .
2- المنظمة وادارتها: كيف يتم تحديد نطاق المسؤولية والسلطة؟ كيف يتم ترقية التعاون، وكيف تدار الرقابة على الجودة ؟

2- جائزة بالدريج :

إن الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية، حيث تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي المصانع، والخدمات، والأعمال الصغيرة، أما إجراءات تطبيقات الجائزة فيكون برفع طلب من الشركة لتطبيق معايير الجائزة، والذي ينتهي بمراجعة تقييمية على أساس معايير التميز في الجودة طبقاً لأدلة الجائزة الإرشادية،

ومن المتوقع أن توفر الشركة الطالبة معلومات وبيانات عن عمليات وتحسينات الجودة بها (مخيمر وآخرون، 2000).

ويرى(ماهوني)بان جائزة بالدريج تساهم في تحقيق هدفين لهما نتائج واسعة التأثير وهما :

1-تحسين مستمر للقيمة التي يتسلمها العملاء من خلال تعظيم الإنتاجية الشاملة .

2-زيادة فعالية تنظيم عملية التسليم .

تؤسس جائزة بالدريج على القيم والمفاهيم الجوهرية التالية، والتي توجد تكامل بين أداء المنظمة وبين رضاء العميل هي : (ماهوني، 2001):

أ- الجودة كما يراها العميل .

ب- القيادة .

ج- التحسين المستمر .

د- المشاركة الكاملة .

ه- الاستجابة السريعة .

و- تصميم الجودة والرقابة .

ز- الإدارة بالحقائق وتطوير المشاركة والمسؤولية العامة .

3- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي :

تهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين بالعمل معهم بروح الفريق الواحد والأسرة المتكاملة، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، والجودة، وخلق ثقافة التميز التي ترتكز على ثلاثة أسس عالمية للممارسات الفضلى .

وتمنح الجائزة للجهة الحائزة عليها تذكاراً يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني . (النصر،2003)

أقسام الجائزة :

وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع هي (نشرة إعلامية، 2004)

1- جائزة أفضل دائرة .

2- جائزة افضل منطقة .

3- جائزة افضل موظف .

حيث تتألف جائزة افضل موظف من ثلاث فئات هي :

الفئة الأولى : وهي افضل موظف إشرافي وتضم مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، رئيس قلم أو ديوان وما يمثلها من وظائف .

الفئة الثانية : وهي افضل موظف إداري وفني وتضم : مهندس، طبيب، مهندس زراعي، إداري، محاسب، مفتش مهن، مراقب صحة، مراقب أبنية، موظف إرشاد.

الفئة الثالثة : وهي افضل موظف مساند وتضم : سائق، مأمور مقسم، مأمور تصوير، قياس مراسل، عامل وما يشابه ذلك من وظائف .

واكد ابوحمور (الرأي، 30/ايلول/ 2003) إن برنامج الجائزة يعتبر بناء جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائم التطور لكيفية الأداء الناجحة للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين، ولقد أثبتت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة .

إن جميع المنظمات المشاركة تستفيد من معايير الجائزة التي تعتبر دليل للأداء المتميز، حيث تحث هذه المعايير المنظمة على تقييم أنظمتها وادائها وموظفيها وعلاقاتها مع عملائها بأسلوب موضوعي وقابل للقياس من خلال عملية التقييم.

4-جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز :

تحرص دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع واطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم استراتيجية التميز التنظيمي، حيث تهدف الجائزة إلى : (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 1999).

1- تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال تـوفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي .

2- نشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى .

3- تحفيز موظفي الحكومة على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وتشجيعهم على الإبداع والتميز، والالتزام الوظيفي، والإتقان وخدمة العملاء، والأداء الوظيفي الكفء.

معايير تقييم فئات التميز الإداري :

تشمل معايير تقييم الدائرة الحكومية المتميزة :

أ- معايير تقييم الإدارة الحكومية المتميزة وعناصر تقييم فرق العمل المتميزة

ب- معايير وعناصر تقييم التجربة الإدارية المتميزة والمشروع التقني المتميز

ج- معايير وعناصر تقييم فئات التفوق الوظيفي.

فئات التميز الإداري:

حيث تشمل هذه الفئات (الدائرة الحكومية المتميزة، فريق العمل المتميز، التجربة الإدارية المتميزة، الموظف المتميز في المجال غير الإشرافي والتقني والهندسي، الموظف المتميز في الوظائف المتخصصة وفي المجالات الميدانية، الموظفون الجدد، الموظف المتميز في المجال الإشرافي)

أحقية المشاركة:

المشاركة إجبارية لفئة الدائرة الحكومية ولفئة واحدة أخرى من فئات التميز الإدارية ولفئتين من فئات التفوق الوظيفي واختيارية لبقية فئات البرنامج .

التكريم والمكافآت:

يمثل الفوز بأي فئة من فئات البرنامج انجازاً رفيعاً للجهة الفائزة واعتراف واضح بأدائها الكفء والمتميز والفعال، حيث تحصل الجهات الفائزة ضمن برنامج

التميز الإداري على كاس التميز وعلى شهادة شكر وتقدير من حكومة دبي، فضلاً عن حصول الموظفون على مزايا نقدية لقاء تميزهم .

5-جائزة الإدارة العامة للتميز في دبي/الإمارات العربية :

تطبق جائزة الإدارة العامة للتميز بمشاركة مدراء الإدارة العامة والفروع حيث تأسست الجائزة عام 1995، ووجدت لتكون نموذجاً للتقييم الذاتي وتجديد نسبة التطور والنمو في الأداء والارتقاء بالمستوى، ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة وتعميم افضل الممارسات الإدارية، وتحقيق أسس ومعايير لقياس النمو وتطور الأداء لضمان القيام بالواجبات والمهام الموكلة والتطبيق الصحيح للمفاهيم والمعايير الإدارية الحديثة، حيث تشمل فئة الجائزة :

1-فئة التميز الإداري من خلال الفرع أو الوحدة التنظيمية

2-فئة التميز الإدارية من خلال المشروع أو فرق العمل أو المحطة وذلك على مستوى الإدارة العامة والفروع أيضا، واهم فئات الجائزة هي الفرع المتميز والتي يتم فيها اختيار افضل فروع المواصلات في الإمارات، حيث يتم التقييم من خلال الوحدات التنظيمية بالإدارة العامة من خلال احتساب مؤشرات أداء الفروع . على أن يقدم الفرع وثيقة مشاركة حسب المعايير المقررة ويتم التقييم النهائي بناء على المؤشرات والوثيقة مجتمعين، كما إن وحدة الجودة حرصت على وضع معايير الجائزة وفق أسس ومعايير عالمية اعتماداً على نموذج تميز أعمال إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى نموذج جائزة دبي للجودة، مما يضيف خبرة عالمية لجميع الفئات المشاركة (ورشة عمل حول المعايير الجديدة للتميز، 2004).

16.1.2 خصائص التميز التنظيمي :

إن المنظمات الإدارية التي تحقق تميزاً في الأداء التنظيمي تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة وهي(إبراهيم، 2001)

1- المبادرة :إن التميز يمثل طريقاً في المبادرة، والسعي نحو فرص جديدة وتجاوز القولبة الوظيفية والمهام الوصفية والمسؤوليات النمطية، فالتميز

يقتضي أن يكون الأفراد قادرين على إدارة الجوانب غير الموصوفة بأحكام ومواد اللوائح والقوانين.

2- البحث عن المعرفة : إن المنظمات المتميزة لا يتوقف أدائهـا علـى إدارة شبكة المعلومات فقط، ولكن يتعداها إلى الشبكات الإنسانية وهي الأهـم، وكل ذلك يؤكد على مهارات الاتصال والتواصل والمزيد من السـلوكيات غير الموصوفة .

3- فن إدارة الذات :ويقصد به إدارة المشاعر الذاتية، والعمل على تنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكياتهم الإضافية التي تمكن العاملين من تحمل ضغوط العمل وفهم مفارقاته .

4- فن التبعية :وتعني العمل بإخلاص على إنجاح القائد والمنظمة دون فقـدان الاستقلالية الفردية في تكوين رؤيـة شخصـية الأهـداف الاسـتراتيجية، والتبعية هنا تعتمد على رؤية الطريق، والإيمان بالرسالة، والتفاني في أداء مزيد من الأدوار غير الموصوفة .

5- القيادة :إن تميز المنظمات الإدارية يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسـلط والسيطرة، وتتمتع بمهارات عالية للتأثير فيهم كقدوة حسنة تقوم بمزيد مـن الأعمال التطوعية التي تدفع التابعين إلى التأثر بالقادة والسير على نهجهم.

6- العمل في فريق:إحدى متطلبات النجاح والتميز السعي إلى بناء فرق العمـل والعمل في مجموعات فلم يعد هناك سبيل للعاملين أن يعملـوا بمفـردهم، وذلك لان كم المعلومات المتاحة في أي مجال يفوق قـدرات الاسـتيعاب الفردية .

7- المعرفة بالهياكل التنظيمية :حيث أن المعرفة بالهياكل التنظيمية تعد من أهم استراتيجيات التميز التنظيمي، وقد افرز لنا مفهوم التميز ثلاثة أنواع من الهياكل هي:

أ- الهيكل الرسمي : ويعبر عن الشكل الظـاهري، ولا يعكـس جـوهر ومحتوى المنظمة .

ب- هيكل غير رسمي : ويعبر عن شخصية المنظمة وثقافتها، حيث تتحد فيه مراكز القوى الحقيقية من خلال العلاقات المستترة خلـف الهيكـل الرسمي، وبعيد عن الألقاب الوظيفية لتعكس الجوهر الحقيقي لديناميكية العمل بالمنظمة

ج-التصميم التنظيمي (الادهوقراطي)(Adhocracy) الذي يمثـل نمطـاً متطوراً من التصميم التنظيمي، للتعبير عن حالة الهدفيـة والقصـدية، والقدرة على تعامل المنظمة مع التشابك والتعقيد وإشاعة سلطة الخبراء محل سلطة المدراء، من خلال الإيمان بالمرونة وتطويع الوسائل ودعم القدرات الإبداعية، والتعامل الواقعي للاستجابة مع التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة وحياتها، والاستفادة من التخصصات وبنـاء الفـرق المؤقتة إزاء تحقيق الأهداف بكل جودة وتميز (الفهداوي، 2004)

إن تميز الأداء التنظيمي يتطلب فهماً دقيقاً للهياكل الوظيفية، وطبيعة أعمالهـا، والقدرة على إدارة المصالح التنافسية والصراعات التنظيمية وصـولاً إلـى تميـز الأداء وتفوقه .

وإن المنظمات المتميزة تتمتـع بمجموعـة مـن الخصـائص كمـا حـددها (Grote,2002) وهي :

1-قبول الأعمال المتحدية :حيث أن قبول الأعمال المتحدية يعتبر مـن أهـم مصادر التميز التنظيمي، حيث تفرض النمو والتعلم السريع للمنظمـات، واصلاح العمليات المظطربة وبدء العمل من الصفر .

2-توفر القيادات الكفؤة:إن القيادات تعمل كقدوة، حيث أن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه .

3-تحمل المصاعب :إن المصاعب توضح للمنظمـات قـدراتها، حيـث أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتهـا، جميـع هـذه الأحداث تسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها .

4-الخبرات بعيداً عن العمل :إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج العمل وبالتحديد خدمة المجتمع تقدم غالباً فرص لاكتساب التميز في الأداء.

5-برامج التدريب : إن النظام المعياري السائد في المنظمات لانشطة التميز في الأداء تكون أهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

6-الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار افضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.(كاستون، 1998)

كذلك أشار (زايد، 2003) إلى مجموعة من الخصائص للتميز التنظيمي وهي:

أ- إن الأداء التنظيمي المتميز في وقت ما أو في مكان ما لا يعتبر بالضرورة اداءاً متميزاً في وقت آخر أو في مكان آخر .

ب- التميز ليس حكراً على منظمة معينة، فالتميز متاح للجميع، أساسه الرغبة والقدرة على تحقيقه .

ج-التميز ليس وظيفة إدارية، ولكنه نمط وفكر إداري وفلسفة يجب انتهاجها.

د- إن الجهود الإدارية الرامية إلى تحقيق التميز، تواجه مقاومة شديدة وهذه المقاومة يجب أن يقابلها الإصرار على تحقيق التميز .

ه- تكلفة التميز اقل بكثير من تكلفة عدم التميز .

17.1.2 معوقات تحقيق التميز في الأداء التنظيمي:

إن بناء استراتيجية التميز التنظيمي تعزز من خلال العمل الجماعي واتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز والتي تتضمن ما يلي : (Mcgregor,1994)

1-عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكــون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقــاً أمــام فــرص التميز .

2-عجز قوانين وأنظمة المنظمة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعهــا لخلق التميز وحمايته، فبرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجــاز والالتزام بالتشريعات والأنظمة فهناك حاجة ماسة لان يبنى التميــز علــى أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة .

3-ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميــز فــي الأداء أولويــة مــن أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتــة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي ممــا يقلــل فــرص مرونــة وانسياب العمل وينعكس سلباً على التميز في الأداء .

4-قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن إتكائهــا على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية مما يؤدي إلى تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكوميــة، لــذلك يجــب مراعــاة تحســين أوضاعهم من اجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية .

5-تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعــض المنظمات الإدارية نظاماً هزيلاً تسوده الأعمال الروتينيــة الرتيبــة فقــط، ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل. (باكال، 1999).

18.1.2 كيفية تحقيق التميز في الأداء والتغلب على معوقاته:

إن الحكم على تميز المنظمات الإدارية يتحقق من خلال المقارنــة بــين أداء المنظمة وبين غيرها من المنظمات ذات المستويات العالية لوضع أهداف التحســين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يطلق عليــه علامــات التميز التنظيمي التي تتحقق أهدافها من خلال(تســريع عمليــة التغييــر ووضــع الاستراتيجيات البديلة، وضع أهداف تحسين واقعية لردم الفجوة بين الممارســات الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستمرارية في التميز التنظيمي)، كمــا وإن تطبيــق

علامات التميز في المنظمات من الصعب تحقيقه ما لم يتم توصيف عملياتها (خرائط تدفق العمل – قياساتها- الاهتمام بالسلوكيات الإيجابية الإضافية في المنظمات وتحفيزها) وفيما يلي مجموعة من الخطوات التي تصل بالمنظمة إلى علامات التميز في الأداء (ماهوني، 2001)

1-اختيار أبعاد علامات التميز .

2-جعل الأداء طبيعياً .

3-مقارنة الأداء الحالي بعلامات التميز .

4-تحديد ما يساعد على تحسين الأداء.

5-وضع مبادرات التحسين المطلوبة وتحديد الوقت والمصادر المطلوبة

كما توصل (Wheeland) إلى أن القادة في المنظمات يرغبون في تحقيق التميز لمنظماتهم، لكن الرغبة فقط لا تكفي لتحقيق التميز في الأداء مما يفرض على القيادات الإدارية أن تسعى إلى:(Wheeland,1994):

1- قابلية التعلم لطبيعة التغييرات في أعمالهم وذلك من خلال الانضمام لبرامج تدريبية، والاستماع لنظرائهم من القيادات المتميزة والتي تسعى دوماً إلى التجديد والابتعاد عن الجمود والسيطرة في العمل .

2-الاحتفاظ بقدر من الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع بشكل عام والمنظمة بشكل خاص.

3-يجب أن تلعب القيادات الإدارية دور تعاوني خلال حلها لمشكلات العمل، وذلك من خلال بناء علاقات ودية اجتماعية مع العاملين والمتعاملين مع المنظمة .

4-ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بالقيم التنظيمية مثل الفعالية والإنتاجية وتعزيز قيم العدالة الاجتماعية والمسؤولية عند تخطيطهم للمستقبل.

5-أن تسعى القيادات الإدارية جاهدة بالاعتماد على فرق العمل المتميزة، والتعامل مع الصراعات التنظيمية بدلاً من قمعها والحيلولة دون معالجتها كلياً .

واشار (الدراركة،وشبلي 2002)إلى أن ركائز التميز في المنظمة يعتمد على تناسب الاستراتيجية الموضوعة، ووجود ثقافة شاملة، إلى جانب توافر قيادة فاعلة.

واضاف (الهواري، 2000) إلى تلك المؤشرات ضـــرورة اســتخدام فــرق العمل، والقدرة على التغيير، ومنح الوحدات الصغيرة حرية الإبــداع، وتعدديــة المهارات لدعم سلوكيات الدور الإضافي .

ورأى(الفقي، 1996) بان أسس تميز المنظمات الإدارية تتضمن(قوة اتخــاذ القرار، التحفيز كونه القوة الدافعة للتميز البشري، مواكبة التغييرات والتطــورات، بناء الفريق، تجديد الهدف، تفويض الصلاحيات)

وافاد(Mcgregor,1994) إن التغلب على معوقات التميز التنظيمي تكون مــن خلال الاهتمام بالموظفين وخاصة المتميزين منهم، والسعي إلى تحسين أوضــاعهم من اجل خلق ولائهم وانتمائهم للمنظمة، من خلال تعديل اتجاهاتهم وتحفيزهم على مزيد من السلوكيات الإبداعية الإضافية، وتوسيع قاعــدة المشــاركة فــي اتخــاذ القرارات المهمة في المنظمة .

وقد أشار (Grote,2002) إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق التميــز في الأداء التنظيمي :

1- تفعيل دور المعرفة الشاملة التنظيمية والإنسانية .
2- التوجه نحو الإنجاز ودعم الأداء السلوكي والتطوعي .
3- انسياب التغذية الراجعة من جميع المصادر حول تقييم الأداء .
4- توقع تحقيق القدرات الرئيسية للمنظمة والتأكد من قيام العاملين بجهــود إضافية تسهم في تحديد الأهداف العليا للجهود التميزية.
5- ربط الأهداف بالطموحات الشخصية من خلال قيام المنظمة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين .
6- وضع أهداف متحدية للذات والآخرين لا توقفها العقبات المحتملة .
7- العمل اكثر مما هو مطلوب لضمان المحافظة على الدرجة العاليــة مــن التميز في الأداء .

8- البحث عن مسارات حل المشكلات قبل وقوعها:

حيث إن تحقيق المنظمات للتميز في الأداء يتطلب منها بناء إطار منهجي يساعد في بلورة التميز والوصول إليه، حيث إن بناء هذا الإطار يتطلب الإجابة على مجموعة من الأسئلة : (Martensen&Dahlgaard,1999)

أ- ما هي قدرات المنظمة، أين تحسن وماذا يمكن أن تفعل؟

ب- ما هي الأمور المطلوبة من قبل المتعاملين مع المنظمة ؟

ج- ما هي التقنية الممكن اتباعها بالنسبة للمنظمة؟

إن هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على هذا الإطار، فالعوامل الخارجية تتمثل في :

1- الموقع الجغرافي للمنظمة :

حيث أن الموقع الجغرافي للمنظمة يؤثر على إمكانياتها ومزاياها التنافسية فنجاح وتميز المنظمة يعود إلى الظروف التي وجدت فيها هذه المنظمة .

2- النزاعات والصراعات مع المنظمات الأخرى :

حيث انه كلما ازداد تأثير المنظمات الخارجية على تطور التنافس مع المنظمات التابعة كلما ساعد ذلك على تميز المنظمة ونجاحها

أما بالنسبة إلى العوامل الداخلية، فتشمل :الاستثمار الذي تقوم به المنظمة داخل وخارج حدودها، بحيث انه كلما ازداد استثمار المنظمة (الأم) في المنظمات التابعة كلما ازداد حصول المنظمات التابعة على مراكز للتميز (Birkinshaw, &Ensign, 2002).

كما اشار (Frost,&et al ,2002) إن الأداء يكون مرتفعاً في المنظمات التي تحوي مراكز للتميز من تلك المنظمات التي لا تضم مراكز للتميز .

وثمة أربعة مسارات تفسر حالة التميز التنظيمي وهي(كاتزنباخ، 2002):-

1- الرسالة والقيم.

2- مسار الطريقة والإجراءات.

3- مسار الإنجاز الفردي.

4- مسار التكريم والاحتفالات.

إن جميع ما سبق يؤكد لنا إن تحقيق التميز التنظيمي ينبغي أن يكون أولوية وهدفاً من أهداف المنظمات الإدارية، كون التميز وسيلة حضارية لتفعيل التنسيق والتعاون بين العاملين، فضلاً عن كونه حافزاً ودافعاً للتحسين والتطوير وخلق الأفكار الإبداعية الخلاقة التي تنهض بالمنظمة نحو والتقدم والاستمرارية في النجاح.

19.1.2 أبعاد التميز التنظيمي:

لقد تعددت أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لتنوع الدراسات التي تناولت موضوع التميز حيث قام (Kilmann&Managing1989) بوضع خمسة أبعاد للنجاح والتميز التنظيمي معتبراً توظيفها ضمانة أساسية في تحقيق التميز وهي :(بعد الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت).

وقد ناقش(Martensen&Dahlgaard) أبعاد تميز الأداء التنظيمي في المنظمات الإدارية، فالتميز هو نتيجة للإدارة التي تكون استراتيجية، والقيادة التي تكون مثالية وقدم مجموعة من الأبعاد للتميز وهي (Martensen&Dahlgaard,1999):

1- ثقافة المنظمة :

وتشير إلى الثقافة التي تشجع المناخ الإبداعي، حيث يتم تشجيع الموظفين على إنتاج أفكار جديدة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم .

2- الاستراتيجية :

وتعرف بأنها توزيع أهداف وخطط العمل في المنظمة على جميع المستويات ومشاركة الموظفين في وضعها بشكل يساعد على اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الانحرافات التنظيمية .

3- القيادة التنظيمية :

التي تشير إلى دراسة القادة لكيفية التحسين باستخدام التقويم والتغذية الراجعة من برامج التدريب والتثقيف، والبدء بنشاطات مدعومة من قبل القادة تحفز العاملين لتحقيق مستويات متميزة في الأداء .

بالإضافة إلى توقعات القادة للإبداعات ومجالات العمل والأدوار الإضافية الجديدة والتحسينات المستمرة .

وقدم (Eskildsen,&et al,1999) مجموعة أبعاد لعملية التميز وهي:

1- نشاطات حل المشكلات.

2- التغييرات التدريجية إعادة الهندسة.

3- دعم المبادرات الفردية المتمثلة بالسلوكيات الإضافية التي يمكن تجنيدها للمتابعة الفعالة للأداء في المنظمة .

4- التعلم التنظيمي:

حيث تعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي اكتسبت أنظمة مفكرة بواسطة إجادة قواعد لضبط القيم المشتركة، والإجادة الشخصية والنماذج العقلية، وتعلم الفريق والمنظمات تتعلم فقط من خلال الأفراد الذين يتعلمون، ومن هنا فلا بد من التمعن في الكيفية التي يتعلم بها الأفراد فالتعلم الفردي ضروري لتحقيق التميز التنظيمي .

كما أشار (الهواري، 2000) إلى أن أبعاد التميز التنظيمي تتضمن :

1- العلاقات الحميمة:

وتتضمن هذه العلاقات مع المتعاملين مع المنظمة والذين يهتمون بالحصول على ما يطلبونه بالضبط حتى لو كان حصولهم على ما يحتاجونه يتطلب سعر مالي مرتفع أو الانتظار فترة طويلة .

2- التميز التشغيلي :

وفيه يكون اهتمام المتعاملين مع المنظمة بجودة الخدمات التي تقدمها ومناسبة الأسعار .

3- التميز التنافسي:

وتسعى المنظمات فيه إلى تقديم خدمات جديدة باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيام بالمجهودات الإضافية غير المطلوبة .

وطرح ماهوني مجموعة من الأبعاد المتميزة لإدارة الجودة الشاملة وهي (ماهوني، 2001):

1- القيادة:

وتشير إلى قيادة الأفراد على كافة المستويات، وفيها يتم توجيه النشاطات لصالح المنظمة وتحقيق الرقابة المستمرة والتحسين والتطوير المستمر.

2-رضا العميل :

ويتحقق ذلك من خلال التغذية الراجعة ومعرفة حاجات ورغبات العملاء.

4- التخطيط الاستراتيجي والعمل بمقتضاه:

ويقصد به أن يتوفر لدى الأفراد مهارة تخطيط جيدة، تتسم بالخيال والابتكار والقيام بسلوكيات خارجة عن السلوكيات المألوفة .

واوضح(الصرن، 2001)إلى أن أبعاد الجودة المتميزة تشمل :

1- مستوى الأداء :

ويتضمن صفات وجودة الخدمات التي تقدمها المنظمة للمتعاملين معها .

2- قابلية الاعتماد والموثوقية :

وتشير إلى احتمال فشل الخدمات التي تقدمها المنظمة أو توقفها تماماً ضمن الفترة المحددة فكلما كانت درجة قابلية الاعتماد عالية، كلما قل احتمال الفشل

3- درجة المطابقة :

وتشير إلى مطابقة الخدمات التي تقدمها المنظمة للمعايير الموضوعة والمواصفات المحددة مسبقاً .

وتحددت أبعاد التميز التنظيمي كما قدمها(زايد، 2003) وهي:

1- التميز من خلال القيادة :

حيث يمكن أن تقوم القيادة بمجموعة من الأدوار التي يمكن أن تسهم بصورة مباشرة في تحقيق التميز التنظيمي وتشمل هذه الأدوار(تحديد الرؤية المستقبلية-ترسيخ قيم التميز- تدعيم السلوك المتميز)

2- التميز من خلال البشر:

إن أهمية العنصر البشري تتجلى في كون الإنسان متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار والخروج عن كل ما هو تقليدي وموصوف ضمن أنظمة العمل .

3-التميز من خلال الإدارة الاستراتيجية :

حيث أن تميز المنظمة يتطلب من القيادات الإدارية تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البشرية في المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

هذا ومن خلال الاطلاع على الأبعاد السابقة فقد ارتأينا الاعتماد على مجموعة من الأبعاد في دراستنا والتي تعبر عن أبعاد التميز التنظيمي وهي :

1- تميز القيادة .
2- تميز المرؤوسين.
3- تميز الاستراتيجية .
4- تميز الهيكل التنظيمي .
5- تميز الثقافة التنظيمية.

2.2 الدراسات السابقة :

لقد تم مراجعة دراسات متعددة حول موضوع البحث،حيث شملت هذه الدراسات متغيرات متعددة وابعاد متنوعة وأهداف ومتغيرات وبيئات مختلفة، ومن خلال هذه المراجعة لم نجد دراسة بحثت في تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، وعليه فقد حاولت هذه الدراسة الاستفادة من معطيات الدراسات السابقة بما يحقق أهداف الدراسة،وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

أ-الدراسات العربية :

دراسة قام بها (العامري،2002) بعنوان:"السلوك القيادي التحويلي،وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية "على عينة من (600) عضو من الموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض في السعودية ممن يشغلون المراتب الوظيفية من المرتبة الأولى وحتى الخامسة عشر،حيث هدفت الدراسة إلى التعرف من خلال الاستبيان على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادهما المختلفة وتوضيح العلاقة من خلال العوامل الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة متدن في الأجهزة الحكومية،كما أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين،وايضاً كشفت النتائج عن وجود علاقة بين السلوك القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية،لكن العلاقة مع العوامل الشخصية جاءت ضعيفة وتحتاج إلى مزيد من الدراسات .

واوصت الدراسة،بتنمية مفهوم السلوك التطوعي الاختياري،والسعي لإيجاد ثقافة تنظيمية تساهم في تأصيل السلوك القيادي التحويلي عند المديرين في كافة المستويات العليا والدنيا،فضلاً عن عقد الدورات التدريبية لتحقيق إدراك مفهوم سلوك المواطنة والعمل على دراسة العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة للكشف عن أسباب تمتع الموظفين أو عدم تمتعهم بها .

دراسة قام بها (عبد الله،2001) بعنوان:" الإيثار والثقة والمساندة الاجتماعية كعوامل أساسية في دافعية الأفراد للانضمام للجماعة" على عينة من (474) دارس بكلية الآداب -جامعة القاهرة،حيث هدفت الدراسة إلى الاهتمام بجوانب التفاعل

الاجتماعي بين الأفراد والخاص بالتجاذب بين الأفراد وما يترتب عليه من تعاون وإيثار وثقة بالإضافة إلى بحث العلاقة بين الإيثار والثقة والمساندة الاجتماعية وأبعاد الدافعية للانضمام للجماعة .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة بين الإيثار والثقة وابعاد دافعية الانضمام للجماعة،كما أن الإيثار والثقة والمساندة لها مضمون دافعي في حد ذاته،كما أن الانضمام للجماعة دافع إنساني قوي للاتصال الاجتماعي،حيث أن بعض المتغيرات (الإيثار-الانتباه-المقارنة)لها مضمون دافعي يمارس تأثيره على الذكور والإناث بنفس الأسلوب .

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعلاقة بين الدافعية للانضمام للجماعة والدافعية للمودة والبحث في وظيفة ارتقاء أبعاد كل من الثقة والإيثار والاتجاهات التعصبية والبحث في العلاقة بين المساندة الاجتماعية والتغلب على الضغوط النفسية،ودراسة كيفية ارتقاء كل من الثقة والإيثار والمساندة الاجتماعية عبر مراحل العمر،بالإضافة إلى دور الثقة والإيثار في تحقيق التوافق .

دراسة قام بها (محمد،2000) بعنوان:" سلوكيات الدور الإضافي المساعد واللفظي كدليل على صحة التكوين والتنبؤ بأداء العاملين" على عينة شملت جميع المنظمات الكبرى العاملة في محافظة أسيوط بمصر والبالغ عددها (10) منظمات صناعية (الأسمنت،البترول،الأسمدة،الكيماويات_الأدوية-الكهرباء-الصحة-التعليم الجامعي) وقد أمكن استطلاع أراء (378) عضواً من إجمالي الحجم الكلي والبالغ (1589)،وقد هدفت الدراسة إلى اختبار الأهمية النسبية للمجموعات الأربعة من المتغيرات ذات الصلة بكمية ونوعية العمل، والعلاقة مع الآخرين، والمبادرة والثقة، والخصائص الفردية وذلك في تفسيرها لسلوكيات الدور الإضافي المساعد واللفظي، وتحديد المتغيرات ذات التأثير المعنوي على نمطي هذا الدور .

وتوصلت الدراسة إلى، إلى تأثير سلوكيات الدور الإضافي اللفظي على تميز المنظمات وتفوقها، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيام بالسلوكيات الإضافية تعزى لمتغير الجنس،وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري العمر والخبرة الوظيفية،واوصت الدراسة بتوفير مناخ ملائم لتطوير أساليب العمل لبناء

ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين،وتوفير برامج تدريبية في مجال التنظيم وأساليب العمل من خلال تبسيط الإجراءات وزيادة الاهتمام بتحسين الحالة المزاجية من خلال برامج جودة العمل،وتعميق الوعي لدى المشرفين من خلال المعاملة الإنسانية والواعية حيث أن الاهتمام بهذه التوصيات سينعكس ايجاباً على سلوكيات الدور الإضافي.

دراسة قام بها (الخلف،1997) بعنوان :"ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"،هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة وابراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها بفاعلية والربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية كدلالة على التميز التنظيمي، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل عدد الحالات الناجمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لتأكيد الانسجام بين هذه المفاهيم الثلاثة وان كلاً منها يلعب دوراً في مساندة الآخر فضلاً عن كونها جميعاً تساهم في تحقيق التميز في الأداء (ثالوث التميز) .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الجودة والإنتاجية والتكلفة وان أي تحسين في الجودة سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض الكلفة،كما إن التجربة اليابانية دليل آخر على جدوى الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التميز والمقدرة على تحقيق التنافس محلياً واقليمياً وعالمياً وكذلك التجربة الأمريكية في العقدين الثامن والتاسع من هذا القرن،كما توصلت إلى أن المنظمات التي ترغب في أن تدخل القرن الحادي والعشرين ولديها المقدرة على المنافسة والبقاء ليس لديها خيار سوى الاستثمار في تحسين الجودة لان المنافسة الاقتصادية هي ما سيميز القرن الحالي،كما أن تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد يساهم في تحقيق ثالوث التميز التنظيمي .

دراسة قام بها (خليفة،1997) بعنوان:" محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة :دراسة ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية "، من خلال استطلاع أراء (412) مرؤوساً ومشرفاً في (10) منظمات حكومية بدولة الإمارات العربية، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مدى انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية

(التطوعية) وقياس اثر بعض المتغيرات التنظيمية على السلوكيات الممارسة من خلال التطوع، من وجهة نظر المبحوثين .

وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى الممارسات التطوعية عند المبحوثين واوضحت وجود علاقة بين نظم العدالة الإجرائية (المحيط الاجتماعي- القدرة القيادية -الرضا الوظيفي -المسؤولية الاجتماعية - الجنس)وحجم الانخراط التطوعي، بالإضافة إلى قوة العلاقة بين السلوكيات التطوعية والعدالة الإجرائية فمجرد الشعور بعدالة إجراءات تقييم ومتابعة من سخروا وقتهم وجهدهم في سبيل مصلحة المنظمة يكفي لدفع الفرد لترجمة ذلك الشعور إلى مزيد من الممارسات التطوعية،واوصت الدراسة بضرورة التقييم الموضوعي لاداء المرؤوسين، والتأكيد على أهمية إعادة بناء المجموعات التنظيمية،فضلاً عن إعادة هندسة هيكل القيم ضمن مجالها،كما واكدت الدراسة على القدوة الحسنة،ورفع مستويات الرضا الوظيفي،وتوفير فرص التطوع الإنساني، والاندفاع نحو الانخراط في الحياة الإدارية والتفاعل الاجتماعي، وعدم التردد في توفير فرص تطوعية للعنصر النسائي الذي قد يتردد في الانغماس بسلوكيات تطوعية لا تناسب وظيفة الدور الاجتماعي للمرأة.

دراسة قام بها (عريشة،1996)بعنوان:" محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي". على عينة من (359) عضواً من المشرفين والعاملين في منظمات عمل متنوعة شملت خمس شركات صناعية تعمل في مجال (الصناعات الغذائية -الهندسية -الغزل والنسيج -وإحدى المستشفيات التابعة للمؤسسة العلاجية بالقاهرة -وادارتين في وزارة الزراعة)،حيث هدفت الدراسة إلى اختبار الأهمية النسبية لثلاث مجموعات من المتغيرات التي تتصل(بخصائص الوظيفة،وخصائص بيئة العمل -والمتغيرات الفردية)في تفسير كل من سلوكيات الدور الإضافي والدور الرسمي،وتحديد المتغيرات التي لها اثر معنوي على سلوكيات الدور الرسمي من بين المجموعات الثلاثة من المتغيرات المذكورة .

وتوصلت الدراسة إلى أن اثر خصائص بيئة العمل يزيد عن اثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الفردية على كل من سلوكيات الدور الإضافي والرسمي،كما اتضح أن إدراك الأفراد لعدالة العائد من العمل يأتي في مقدمة المتغيرات من حيث تأثيره

على سلوكيات الدور الإضافي والرسمي،كما أن فرص تكوين صداقات العمل تعد محور اهتمام العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري، مدة الخدمة والتعليم في أداء سلوكيات الدور الإضافي، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعدة جوانب تشمل فرص الاتصال،والتفاعل وزيادة الاهتمام بالحالة النفسية من خلال برامج جودة العمل .

دراسة قام بها كل من (هويدي، ولوتاه وعبد الواحد والنورمان ،1993) بعنوان:" عزوف المواطنات عن المشاركة التطوعية في الجمعيات النسائية بدولة الإمارات العربية المتحدة،على عينة من (300) عضوه من الجمعيات التطوعية ممن يتوفر فيهن صفات تؤهلهن للمشاركة في العمل التطوعي في الجمعيات النسائية في الإمارات العربية المتحدة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى عزوف المواطنات في المشاركة في العمل النسائي التطوعي،والتعرف على الأساليب المفترض اتباعها لجذب المواطنات للانخراط في العمل التطوعي، وتوصلت الدراسة إلى ضعف الجهود التي تبذل في مجال العمل التطوعي، واوصت الدراسة بضرورة قيام الجمعيات النسائية بالاتصال بمختلف وسائل الإعلام الجماهيرية لبذل مزيد من الجهود في سبيل توعية أفراد المجتمع بأهمية الأعمال الإضافية التطوعية خاصة بين المواطنات، وتنظيم محاضرات وندوات بأهمية الأعمال التطوعية في تنمية الفرد والمجتمع، وتركيز الرسالة الإعلامية على تعديل مفاهيم واتجاهات إفراد المجتمع نحو العمل التطوعي .

دراسة قام بها(راشد،1992) بعنوان:"المشاركة بالعمل التطوعي في الامارات العربية المتحدة "،على عينة من (140) عضو من العاملين في مجالات العمل التطوعي (جمعيات ذات نفع عام، جمعيات رياضية،جمعيات تعاونية،اتحادات رياضية)في دولة الامارات العربية المتحدة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأسباب التي تساعد أو نفر من الانخراط في العمل التطوعي،والتعرف على أهم السمات التي تؤهل الأفراد للمشاركة، وتوصلت الدراسة إلى أن قرب المنظمة التي تسودها الأدوار الإضافية من منطقة الإقامة تحفز العاملين على مزيد من الجهود غير المأجورة، بالإضافة إلى زيادة إقدام الموظفين في الوظائف الإشرافية

على الأعمال الإضافية خصوصاً الرجال منهم، واوصت الدراسة بتعديل تشريعات المنظمة بحيث تشجع الأعمال الإضافية خاصة في أوقات الإجازات وأوقات الدوام غير الرسمي،وزيادة الدورات التدريبية للقائمين بالأعمال الإضافية والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال .

دراسة قام بها(راشد،1990) بعنوان :" التطوع والتنظيم الحكومي في الإمارات العربية المتحدة "،على عينة من(20) جمعية موزعة في أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة (الجمعيات المهنية،جمعيات الفنون الشعبية،الجمعيات النسائية،المسارح والدينية)، حيث هدفت الدراسة إلى فهم العلاقات بين الجمعيات ذات النفع العام ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية،وتوصلت الدراسة إلى ضعف العلاقة بين الجمعيات ووزارة العمل حيث أن هذه العلاقة تعني ارتباط التنظيمات الرسمية مع التطوعية مما يؤدي إلى تضامنها داخل المجتمع وليس هناك مجال للمنافسة إنما تصبح من النوع المتكامل،واوصت الدراسة بضرورة حث الجمهور للالتحاق بالعمل التطوعي مع إيجاد الحوافز المادية والمعنوية وإجراء دراسات تقييمية للعمل الاجتماعي التطوعي والالتقاء بالعاملين فيها لمعرفة مشاكلهم التي تحول دون قيامهم بالعمل التطوعي، بالإضافة إلى تطوير العلاقات بين الجمعيات عن طريق العلاقات الإشرافية والرقابية والتوجيهية .

ب-الدراسات الأجنبية :

دراسة قام بها البيومي (EL-Bauoumi,2003) بعنوان :" ثقافة العمل التطوعي في المجتمع العربي المعاصر :المكونات والإشكاليات وضرورات التفعيل"،حيث هدفت الدراسة إلى رصد مكونات ثقافة العمل التطوعي وتحليل أهم الإشكاليات التي تعاني منها في المجتمع العربي المعاصر، وقام الباحث بالتمييز بين مصادر تراثية موروثة ومصادر أخرى حديثة وافدة من الخارج،وتوصلت الدراسة إلى وجود أربعة إشكاليات أساسية تعاني منها ثقافة العمل التطوعي تتمثل في (التسييس -الجمود والتقليدية -الانقسام -ازدواجية المرجعية المعرفية) التي تستمد منها وتستند إليها هذه الثقافة،وبالرغم من صعوبة كل إشكالية من هذه

الإشكاليات من جهة وتزامنها مع بعضها من جهة أخرى ألا انه من الممكن التغلب عليها وتنقية الثقافة السائدة من المفاهيم الجامدة والسلبية.

وأوصت الدراسة بالتوجه إلى العديد من المداخل التي يمكن من خلالها تفعيل ثقافة العمل التطوعي ومنها المدخل العلمي ومحوره الأساسي توفير كوادر بحثية يمكنها القيام بوضع الخطط وتطوير البنية الفكرية لثقافة العمل التطوعي،والمدخل التربوي التعليمي ومحوره الأساسي الاهتمام بغرس قيم وأخلاقيات ثقافة التطوع في الأجيال الجديدة،والمدخل التشريعي ومحوره الأساسي السعي إلى إلغاء القوانين التي تحتوي على معوقات للعمل التطوعي .

دراسة قام بها كل من فيرلي وكلافام (Virlee&Clapham,2003) بعنوان:" العلاقة بين القيادة والعدل وسلوكيات المواطنة التنظيمية"،من خلال استطلاع أراء الموظفين،حيث هدفت الدراسة إلى مناقشة العلاقة بين أساليب القيادة والعدل من بعدين من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوكيات المواطنة الموجهة للفرد،وسلوكيات المواطنة الموجهة للمنظمة).

وتوصلت الدراسة إلى انه من الممكن تقسيم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى مجموعات فرعية (السلوك الموجه نحو الفرد، والسلوك والموجه نحو المنظمة) والى تأثير هذه الأبعاد في تميز القيادة التنظيمية والأداء الكلي للمنظمات، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين العدل التبادلي وسلوكيات المواطنة الموجهة نحو الفرد،وكذلك عدم وجود علاقة كبيرة بين العدل الإجرائي وسلوكيات المواطنة الموجهة نحو المنظمة، والارتباط المهم بين العدل الإجرائي والتبادلي يشير إلى تفسير العدل الإجرائي على أساس تنفيذ إجراءات العمل اكثر من عدالة الإجراءات نفسها، بالإضافة إلى ارتباط العدل مع كل من سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الفرد والمنظمة، واوصت الدراسة بضرورة النظر في العلاقة بين أسلوب القيادة والعدل والأنواع المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية من اجل معرفة العوامل التي تشجع الموظفين لان يذهبوا وراء وصف وظائفهم بالإضافة إلى معرفة فيما إذا كان هناك اختلافات في الجنس في نماذج العلاقة بين أسلوب القيادة والعدل وسلوكيات

المواطنة التنظيمية،والاهتمام بالمكافآت العادلة لكونها تشجع على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

دراسة قام بها كل من فورست وبيركنشو واينسين (Frost,Birkinshaw&Ensign,2002) بعنوان:" مراكز التميز في التجمعات ذات الجنسيات المتعددة" من خلال استطلاع أراء (780) منظمة مملوكة للأجانب من القطاع الإنتاجي في كندا،حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الظروف التي تساعد على إنشاء مراكز للتميز في الشركات الأجنبية ذات الجنسيات المتعددة،وتوفير رؤية لآلية تستخدمها المنظمات متعددة الجنسيات من خلال تعاملها مع قضية إنشاء مراكز للتميز،وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل معاً مراكز للتميز،واهم هذه العوامل هو استثمار المنظمة داخل وخارج حدودها ومجالات التنافس،ووجود أهمية نسبية لهذه العوامل تختلف تبعاً لنوع المركز (تصنيعي -بحثي -تطويري) بالإضافة إلى وجود علاقة بين مراكز التميز والأداء،حيث أظهرت العديد من القياسات المعيارية للأداء إن هناك علامات أعلى تم الحصول عليها من قبل مراكز التميز عن تلك المنظمات التي لا تضم مراكز للتميز بصرف النظر عن نوع المركز،واوصت الدراسة بإجراء دراسات مطولة ومقارنة وإجراء أبحاث على عينات أوسع باستخدام عمليات المسح من اجل فهم طبيعة ومدى مساهمة الأشكال المختلفة من المراكز وآليات التصميم التي يمكن للمنظمات من خلالها الوصول للإمكانيات المطلوب تحقيقها في التميز،وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمراكز التميز .

دراسة قام بها كل من وليم وبيتر وزينيبا (Wiiliam,PitreRichard&Zainuba,2002)بعنوان:" أهداف(نوايا)العدل وسلوك المواطنة التنظيمية :مكافآت عادلة ومعاملة عادلة"، على عينة من (114) موظفاً من مختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية،حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اثر المكافئة والمعاملة العادلة على زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومعرفة تأثير العدل التوزيعي والإجرائي على نية الموظف للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية،وتوصلت الدراسة

إلى أن احتمال سلوكيات المواطنة التنظيمية يزيد عنـدما يكـون إدراك الموظـف للمعاملة العادلة من قبل المشرفين أصبحت اكثر إيجابية،كما أن الإحسـاس بعدالـة المكافآت وعدالة المعاملة لم تكن متنبئ عن نوايا وأهداف سلوكيات المواطنة، حيث أن نوايا سلوكيات المواطنة سوف تزيد كلما أصبحت نظرة الموظف للعدالة التبادلية اكثر إيجابية، كما إن العدل التوزيعي والإجرائي والتبادلي مرتبط ارتباط ذو دلالـة مع نوايا سلوكيات المواطنة، فضلاً عن أن الانطباعات عن العـدل التبـادلي بـين الموظف والمسؤول قد توصل معلومات اكثر عدالة من إدراك عدالة الإجـراءات أو عدالة المخرجات،فإدراك العدالة التبادلية يؤدي إلى تقيـيم عـام إيجـابي للمنظمـة وأنظمتها وأعضاؤها،وان التقييم المستمر ينتج موظفين يسلكون سـلوكيات مواطنـة تنظيمية .

دراسة قام بها فوك (Fok,2000) بعنوان : "العلاقة بـين المسـاواة وقـوة الحاجة للنمو وسلوك المواطنة التنظيمية والمخرجات المنظورة في البيئة النوعيـة"، من خلال استطلاع أراء (85) محاسباً محترفاً في منظمات متعددة في مدن شـمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية،حيث هدفت الدراسة إلى اختبـار اثـر الفـروق الفردية إلى النظرة للمنظمة، وخصائص العمل،واستخدام المنظمة للبرامج، وثقافـة المنظمة في البيئة النوعية،وفحص العلاقة بين المتغيرات المختلفة المتعلقة بالمهنـة الأفضل والتي تساهم في النظرة للثقافة المشتركة،وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية مكوناً لاداء الموظف يربط علـى الأقـل المسـاواة بالرضـى الوظيفي،كما أن نشاطات المواطنة التنظيمية تتضمن(الولاء للمنظمـة- وأشـكال المشاركة المتوقعة من قبل الفرد،ونمو الفرد حسب توقعات المنظمة)، وبينت ايضاً أن الفروق الفردية تؤثر في النظرة للمنظمة واستخدام المنظمة للبرامج التي تطـور أداء الموظفين كما توصلت إلى الأثر الفعال لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهـة نحو الفرد والجماعة والمنظمة في تطوير ثقافة المنظمة واحتوائها علـى عناصـر التعاون والثقة والانفتاح والتميز، وأوصت الدراسـة بضـرورة المسـاواة بـين الموظفين في المنظمة لتحقيق الرضى الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على سـلوكيات الدور الإضافي .

دراسة قام بها كل من سومك وزاهافي(Somech&Zahavy,2000) بعنوان :" فهم سلوكيات الدور الإضافي في المدارس :العلاقة بين رضا العمل والشعور بالتأثير وسلوكيات الدور الإضافي للمعلمين "، على عينة من(251) معلماً،حيث هدفت الدراسة إلى اكتشاف منشأ سلوكيات الدور الإضافي في المدارس،ودراسة العلاقات بين سلوكيات الدور الإضافي والعوامل الثلاث (رضا العمل –التأثير الذاتي –التأثير الجماعي)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين رضا العمل وسلوكيات الدور الإضافي على المستويات الثلاث (الفرد–الجماعة–المنظمة)،كما أن المعلمين الذين يشعرون انهم اكثر قدوة في أدوارهم سوف يتجهون إلى التميز الأكبر في الأداء،حيث يمكن أن يقدم سلوك الدور الإضافي فرصة لاكتساب شعور إيجابي عن الذات،كما أن المبحوثين ذوي الفعالية الجماعية التزموا اكثر بسلوكيات الدور الإضافي تجاه الجماعة،وأوصت الدراسة بضرورة البحث المستفيض للتمييز بين السلوكيات تجاه الفرد التي تكون مفهومة على أنها سلوكيات دور إضافي أو دور داخلي ودعت إلى ضرورة تعزيز الفرص للتفاعل وتقوية الفعالية الجماعية للتأثير القوي على سلوكيات الدور الإضافي تجاه الجماعة،وتقليل العزلة بين المبحوثين من خلال (التخطيط –والتنفيذ) والنشاطات التي تعزز من سلوكيات الدور الإضافي فضلاً عن استخدام أساليب عملية لتقويم سلوكيات الدور الإضافي غير المستخدمة في البحث .

دراسة قام بها كل من مارتينسين وداهلكارد(Martensen&Dahlgaard,1999) بعنوان :" تكامل تميز العمل مع إدارة الإبداع :تطوير الرؤية وبرنامج العمل والاستراتيجية للإبداع في منظمات الابتكار والتحصيل العلمي "،من خلال استطلاع أراء شركة (Pioneers) للإلكترونيات في كندا،حيث هدفت الدراسة إلى تطوير الإنتاج وادارة الإبداع مع البحث حول إدارة الجودة وتميز العمل لمعرفة ما الذي يخلق القيادة المتميزة والاستراتيجية المتميزة لادارة الإبداع في منظمات الابتكار والتحصيل العلمي بواسطة تطبيق نموذج تميز العمل الأوروبي على تطوير الإنتاج وعلى إدارة الإبداع المتميز .

وتوصلت الدراسة إلى وضع خطة مفصلة تُعدُ(اعمل –ادرس –تصرف)ضرورية عند صياغة الخطط والاستراتيجيات المتميزة لادارة الإبداع ولتحقيق التميز في الاستراتيجية والتخطيط في إدارة الإبداع والابتكار والتحصيل العلمي .

واوصت الدراسة باتباع دائرة خطة موسعة عند تكامل تميز العمل وادارة الإبداع، الدائرة الأولى لتحقيق التميز في الاستراتيجية، والدائرة الثانية لتحسين الوضع بكامله الذي يحدث فيه الإبداع، حيث ان تطبيق هذه الدائرة الموسعة في بيئة تميز العمل يعتبر خطة جديدة مقترحة لتحسين العمل .

دراسة قام بها كل من ايسكيلد وداهلكارد واندرس (Eskild,Dahlgaard,&Anders,1999) بعنوان: "اثر الإبداع والتعلم على تميز العمل"،من خلال استطلاع أراء (202) مديراً تنفيذياً في دول الدنمارك وألمانيا والمملكة المتحدة،حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة السببية بين المنظمة المبدعة والمنظمة التعليمية وتميز العمل .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات الثلاث (المنظمة المبدعة – المنظمة المتعلمة –تميز العمل) حيث أن الزيادة في المنظمة المتعلمة يؤدي إلى الزيادة في تميز العمل والتأثير الذي يملكه الإبداع التنظيمي على التعلم التنظيمي ليس كبير جداً، بالإضافة إلى التأثير المباشر للمنظمة المبدعة على تميز العمل،كما أكدت الدراسة إلى أن رغبة المنظمة في تحقيق تميز العمل يتطلب منها خلق بيئة موجهة نحو التغيير،حيث إبداعية الموظفين يتم رعايتها وتطويرها والمحافظة عليها من خلال (التربية،التدريب والمشاركة، عمل الفريق)،واوصت الدراسة ببناء استبيان مفصل لقياس المنظمة المبدعة والمتعلمة بالإضافة إلى ضرورة اهتمام الإدارة بعدة مجالات لتحقيق التميز وتشمل (إزالة العوائق –إدارة الإبداع–إجراءات التقويم– المثيرات الدافعية –إجراءات الاتصال –تطوير المدخلات –التخطيط المبدع –المناخ الملائم)ويطلق على هذه المجموعة نموذج الثمانية نقاط لتحقيق التميز وادارة الأفكار

دراســـــة قـــام بهـــا كـــل مـــن ســـيلجيوس وســـيلجيوس (Cilgeouse&Cilgeouse,1999) بعنوان:" إطار عمل التميز الإنتاجي"،من خلال عينة شملت(15)مصنعاً في المملكة المتحدة،كانت مرشحة لجائزة افضل مصنع وتمثلت هذه المصانع (مقاعد سيارات تويوتا-طائرات التصوير الفوتوغرافي- طوابع للأغذية -الصناعات الكيميائية -مغناطيسيات -لوحات الدائرة المطبوعة)،حيث هدفت الدراسة إلى تأكيد الخواص التي يملكها المنتج المتميز وتطوير إطار عمل تطبيقي لدعم الممارسين أثناء وتنفيذ التميز الإنتاجي عبر جميع الصناعات .وتوصلت الدراسة إلى أن المنتج على المستوى العالمي يختلف عن المنتج العادي في سعيه المستمر للتحسين في الجودة والكلفة وزمن العمل وخدمة العميل والاستجابة العامة،فالمصانع المتميزة تسعى دوماً إلى التعلم كما أن التميز ضمن الإنتاج مقدم على نطاق واسع فضلاً عن عدم وجود إجماع أراء بالطبيعة المحددة للتميز ضمن الإنتاج وأساليب تطبيقه،كما انه يمكن بناء إطار للتميز الإنتاجي من خلال دمج المبادرات الممكنة التي يمكن أن يستخدمها مدير العمليات لتحديد النشاطات العملية التي تدعم بشدة الأهداف الاستراتيجية للأعمال، واوصت الدراسة باعتبار المبادرات الهامة التي يمكن تجنيدها للمتابعة الفعالة لاهداف العمليات لتزويد العمل بميزة أساسية مقابل المنافسة بالإضافة إلى إيجاد الإدارة التي تتمكن من معرفة ما يجب عمله لتحقيق التميز الإنتاجي والصناعي .

دراسة قام بها كل من داين وليباين(Dyne&Lepine,1998) بعنوان:" سلوكيات الدور الإضافي المتعاونة والمعبرة :الدليل على المنشأ وصحة التنبؤ"،من خلال عينة مؤلفة من(597) موظف ينتمون إلى (95)مجموعة عمل متوسطة الحجم في (21) منظمة غرب وسط الولايات المتحدة الأمريكية،حيث هدفت الدراسة إلى فحص سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الداخلي من وجهات نظر متعددة (الذات -الأقران-المشرف-تقييم المنشأ وصحة التنبؤ بسلوكيات الدور الإضافي المقترح في علم الرموز (النماذج الشخصية المتعاون والمعبر والبحث عن المدى الذي يمكن أن يتم فيه تمييز سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الداخلي عنده تجريبياً،وتوصلت الدراسة إلى أهمية سلوكيات الدور الإضافي في شرح أداء

الموظف فالمشرفون والأقران والموظفين ميزوا سلوك الدور الداخلي عن سلوك الدور الإضافي وميزوا شكلين مرتبطين من سلوكيات الدور الإضافي المعزز المتعاون والمعبر، فضلاً عن الثبات التنبؤي لسلوكيات الدور الإضافي في شرح التباين في تقديرات الأداء، واوصت الدراسة بمكافأة السلوك التقديري لقيم الأداء المرتفع وبما يحقق عدالة لأولئك الذين يشتركون في سلوكيات الدور الإضافي، بالإضافة إلى اختبار مصادر التقييم النظرية مثل (التقارير الذاتية،وتقارير الملاحظ حول السلوك في الأوضاع التنظيمية، حيث أن ادراكات الآخرين محددات حاسمة للترقية والنقل وزيادة الجدارة

دراسة قام بها كل من ماكينزي وبادساكوف وهيرن (Mackenzie,Padsakoff&Ahearne,1998) بعنوان : "بعض السوابق والنتائج المحتملة لاداء الدور الداخلي والدور الإضافي عند مندوبي المبيعات "، على عينة من (672) من موظفي مبيعات السمسرة،حيث هدفت الدراسة إلى دمج مفهوم أداء الدور الإضافي مع اتجاهات العمل عند مندوبي المبيعات(الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي،واختبار النموذج النظري الذي يحدد العلاقات بين (أداء الدور الداخلي والدور الإضافي، ورضى مندوب المبيعات عن العمل والالتزام التنظيمي،والقدرة على فهم الدور وميل الموظفين نحو مغادرة المنظمة).

توصلت الدراسة إلى أن كل من الأداء واتجاهات العمل تتوسط العلاقات بين ادراكات الدور والميل نحو مغادرة المنظمة،كما أن أداء الدور الداخلي ورضا العمل مرتبطة مباشرة مع الميل نحو مغادرة المنظمة والالتزام، وان أداء الدور الداخلي مرتبط مباشرة مع رضا العمل وبشكل غير مباشر مع الالتزام، لان المستوى الأعلى لاداء الدور الداخلي مرتبطة بالجوائز التي يحصل عليها، فضلاً عن أن رضا العمل والالتزام يحفزان الموظفين لاداء سلوكيات الدور الإضافي بشكل طوعي،واوصت الدراسة بتحديد السلوكيات الموجهة نحو المتعاملين مع المنظمة وتحديد الوسطاء للعلاقة بين السلوكيات الموجهة نحو المتعاملين مع المنظمة وبين أداء الوحدة.

دراســــة قـــام بهـــا كـــل مـــن مورمـــــان وبلاكلـــــي ونيهـــوف (Moorman,Blakely&Niehoff,1998) بعنوان: "هل يؤثر الدعم التنظيمـــي علـــى العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية"،من خلال اســتطلاع أراء (450) من المرؤوسين والمسؤولين في جميع المنظمات التابعة للمستشفى العسكري الكبير في ميدويست في الولايات المتحدة الأمريكية،حيث هدفت الدراسة إلى فحص وتفسير كون الأحكام تؤثر على سلوك المواطنة ومعرفة اثر العدالة الإجرائية علـــى المواطنة التنظيمية من خلال التأثير على درجة إدراك الفرد لدعم المنظمة وان كان هذا الدعم يؤثر على سلوك المواطنة،وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدراك العدالة والمواطنة بالإضافة إلى دعم العلاقة بين الدعم التنظيمي وثلاثة أبعاد لسلوك المواطنة وهي المساعدة الجماعية، المساعدة الإدارية،والإخلاص،كما بينت الدراسة عدم وجود أي علاقة بين الدعم والمبادرات الشخصية فالموظفين الذين يمارســـون سلوك المواطنة سيحصلون على الدعم من المنظمات وايضاً الإحســـاس بالعدالـــة يلعب دوراً بارزاً في سلوك المواطنة التنظيمي، واوصت الدراسة بتحديد الفرق في العلاقة بين العدالة الإجرائية والثقة الداخلية وضرورة الاهتمام بعملية تقييم المنظمة للموظف والثقة بالمشرف والقناعة بالعمل كونها تمثل مرتكزات مهمة فـــي بلـــورة سلوكيات المواطنة في المنظمة .

دراسة قام بها موريسون(Morrison,1994) بعنوان:" تعريفات الدور وسلوك المواطنة التنظيمية (أهمية إدراك الموظف) "على عينة من (317) عضواً في اكبر مجمع طبي في الولايات المتحدة الأمريكية،حيث هدفت الدراسة إلى معرفـــة مـــدى اختلاف الموظفين الذين يقومون بنفس العمل في تعريفهم وإدراكهم لذلك العمل (أين يضعون الخط ما بين سلوكيات داخل الدور وخارج الدور وهل ســـيطبق الموظـــف السلوك المطلوب استناداً إلى المعرفة بنمط الدور الداخلي والخارجي).

توصلت الدراسة إلى أن الموظفين اختلفوا في تعريف ســـلوكيات الـــدور الرســـمي والدور الإضافي وهذه الاختلافات ربطت بـــالالتزام الاجتمـــاعي، وان المـــوظفين يميلون إلى إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية إذا عرفوا السلوك بأنه سلوك رسمي وليس دوراً إضافياً، وان الحديث عن سلوكيات الدور الرســـمي والإضـــافي لـــيس

معرفاً بشكل واضح وان سلوك الدور الإضافي ناتج عن معرفة الموظفين مسؤوليات عملهم،حيث أن الموظفين يصنفون كثيراً من السلوكيات على أنها ضمن الدور وليست خارجه، بالإضافة إلى أن المتغير ذو الأثر الأقوى والذي يعتبر اكثر اتساق مع توسع العمل هو التعهد الفعال، حيث أن تعريفات العمل تظهر العلاقة بين التعهدات والدور الإضافي،وهذه التعهدات تجعل الموظفين يعرفون مسؤوليات عملهم بشكل موسع واكبر وهذا يشترك مع ما يراه الآخرون على انه دور إضافي،واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعريفات العمل لاظهار العلاقة بين التعهدات والدور الإضافي.

دراسة قام بها ويلاند (Wheeland,1994) بعنوان:"التطابق والتميز:الدور الجديد في إدارة المدن،على عينة تتكون من المدراء في المدن التي يزيد عدد سكانها عن (1000) جنوب كاليفورنيا وجورجيا وشمال كارولينا،حيث هدفت الدراسة إلى تعريف المدير المتميز وتطبيق إطار شامل ومتكامل للتميز التنظيمي،وتوصلت الدراسة إلى أن الشهادة العلمية التي يحملها المدير تؤثر بشكل كبير على النجاح والتميز، بالإضافة إلى الخبرات الإيجابية، والدورات التدريبية المتنوعة التي تهيئ المدير لاستغلال الفرص التطويرية،كما أن اتساع المعرفة التشريعية والقانونية والمشاركة في الحياة العامة وامتلاك درجة عالية من المسؤولية يعزز من فرص النجاح والتميز، واوصت الدراسة بضرورة الاستمرارية في التعلم بالنسبة للمدراء فالتعلم يساعد المدير في معرفة كل ما يدور حوله ويجعله متاقلماً مع التكنولوجيا الحديثة،كما وان اطلاع المدراء على القضايا الحديثة، ومشاكل الشباب، والتخطيط والتطور الاقتصادي، ومساهمتهم في الالتقاء بالأفراد العاملين بشكل غير رسمي يعد ضرورة من ضرورات التميز.

دراسة قام بها كل من داين وجراهام دنيسك (Dyne,Grahames&Dienesch,1994) بعنوان:" سلوك المواطنة التنظيمية (تعريف البناء -قياسه -صدقه)"، على عينة من (950)موظف من مختلف البيئات التنظيمية والمهنية،حيث هدفت الدراسة إلى اشتقاق فئات منفصلة لسلوك المواطنة التنظيمية، ووضع شبكة من السلوكيات السابقة المحتملة ووضع مقياس

جديد لسلوك المواطنة مبني على أساس هذه الفئات المنفصلة أو المستقلة،والسعي إلى اختبار سلوك المواطنة التنظيمية المبني على الفلسفة السياسية في المنظمة .

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأييد للعلاقة التقريبية لثلاثة من فئات المواطنة المستقلة وهي (الولاء–المشاركة الوظيفية –المشاركة الاجتماعية) وعدم وجود علاقة ذات دلالة بالنسبة للطاعة ولكن تأثير المتطلبات (الرضى الوظيفي –عدم المبالاة بالعرف –القيم –مستوى العمل) لها علاقة مع الولاء التنظيمي، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمشاركة باعتبارها شكل من أشكال الاتصال الشخصي والاجتماعي، فضلاً عن أهمية المساهمة التشاركية التي يركز فيها الأفراد على أنفسهم في المساهمة في فاعلية المنظمة، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك متعدد الأبعاد لا بد من تعزيزه لتأثيره المهم على فاعلية الأداء بالإضافة إلى التقريب الكامل بين الرضا الوظيفي والقيم والعمل على تعزيز القدرات الكامنة ومستوى العمل والتعاون الاجتماعي .

دراسة قام بها كل من كونفسكي وبيوك (Konovsky&puch,1994) بعنوان:" سلوك المواطنة التنظيمية والتبادل الاجتماعي "،على عينة من (475) موظفاً في مستشفى أمريكي،شارك منهم حوالي (37%) بشكل تطوعي،حيث هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج التبادل الاجتماعي لسلوك المواطنة التنظيمية،من خلال تركيز الدراسة على بحث العلاقة بين الموظف والمسؤول لان التبادل الاجتماعي يتضمن وجود عقد غير رسمي بين الموظف والمنظمة لذلك تم التركيز على العلاقة الشخصية بين الموظف والمنظمة .

وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية متنبئ مهم عن الثقة في المسؤول وعن سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن العدالة التوزيعية لا ترتبط ارتباطاً ذو دلالة مع الثقة بالمسؤول والعدالة الإجرائية عامل مهم لمعرفة سلوك الموظف، وبيانات هذه الدراسة أشارت إلى أن العدالة الإجرائية ليست اقل أهمية من العدالة التوزيعية بالنسبة لسلوكيات المواطنة وهذا يغاير ما توصل إليه (Organ,1988) الذي وجد إن العدالة الإجرائية اقل أهمية من العدالة التوزيعية،واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعلاقة التبادل الاجتماعي بين المسؤول والموظف كون سلوك المواطنة

التنظيمية تظهر عندما يكون التبادل الاجتماعي صفة أو خاصية نوعية للعلاقات بين المسؤولين والعاملين فالتبادل مهم لتوضيح التباين والتنبؤ عنه .

دراسة قام بها كل من رايت وجورج وفارنوارث وماكمان (Wright,Goarge,Farnwarth&Mcmahen,1993) بعنوان: "الإنتاجية والدور الإضافي : اثر الأهداف والحوافز والمساعدة المستمرة "،على عينة من (154) طالباً مسجلاً في مقررات إدارة الأعمال في إحدى جامعات جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية،حيث هدفت الدراسة إلى اختبار ما إذا كان التحسن الوظيفي في أداء الدور الرسمي نتيجة لتجديد أهداف صعبة وربطها بحوافز مادية يكون على حساب سلوكيات الدور الإضافي ممثلة في مساعدة الزملاء في العمل .

وتوصلت الدراسة إلى انه عندما يعمل الفرد في ظل قيود خاصة بالوقت تكون العلاقة بين أداء الدور الرسمي وسلوكيات الدور الإضافي (مساعدة الآخرين)علاقة عكسية،كما أكدت الدراسة إلى أن التزام الأفراد بأهداف صعبة يدفعهم إلى تحقيقها على حساب سلوكيات الدور الإضافي،وان اقل مستوى لسلوكيات الدور الإضافي يكون بالنسبة للأفراد الذين توجد لديهم درجة عالية من الالتزام بتحقيق أهداف صعبة .

دراسة قام بها ماكفي (Mcfee,1992) بعنوان: "التميز في إدارة المصادر البشرية "،من خلال استطلاع أراء العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية حول (المناصب الرئاسية والمناصب غير الحرفية)، فالمناصب السياسية الرئاسية وصفت من خلال التشريع وتتطلب موافقة مجلس الشيوخ ويشار إليها على أنها مناصب تتطلب موافقة الكونغرس،أما المناصب غير الحرفية فهي مناصب ذات طابع تنفيذي يمكن أن يشغلها موظف محترف أو غير محترف .

وهدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين العاملين والإدارات السياسية كميزة هامة لكل من المنظمة والأفراد،وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات السياسية المهنية الفعالة هي إحدى الأمور الهامة لتميز الأفراد والمنظمات في الحكومات،حيث إن الإدارات السياسية التي تقوم بالاستغلال الأفضل لقدرات ومهارات وحرف المرؤوسين ستكون هي الأفضل لتحقيق أهدافها في الوصول نحو التميز في الأداء التنظيمي،

وان شاغلي المراكز العليا والحاصلين على الدعم السياسي سيساهمون بشكل كبير في تميز منظماتهم ونجاحها، كما أن المنظمات تستطيع تحقيق أهدافها والوصول لغايتها إذا كان العاملون والسياسيون قادرون على العمل في مناخ يسوده الثقة والاحترام المتبادل، وأوصت الدراسة بأهمية حصول المهنيين على الدعم السياسي ووضعهم في المراكز المناسبة لبناء نموذج التميز في المنظمة،بالإضافة إلى ضرورة استبدال فئات المناصب غير الحرفية بتصنيف حرفي،حيث أن جميع المناصب العليا هي مناصب احترافية ولا يمكن أن يشغلها شخص غير محترف إلا في ظل وجود استثناء معين .

دراسة قام بها كل من وايت وويلسون(Witt&Wilson,1991) بعنوان:" مدى تأثير الرضا على العلاقة بين المساواة وسلوكيات الدور الإضافي"،من خلال استطلاع أراء (102)معلماً من المنطقة الغربية الوسطى في الولايات المتحدة الأمريكية،حيث هدفت الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان الرضا الوظيفي يؤثر على العلاقة بين المساواة وسلوكيات الدور الإضافي .

وتوصلت الدراسة إلى أن المساواة مؤثر على سلوكيات الدور الإضافي عند الأفراد الذين يشعرون بالرضا الوظيفي فقط،،فكلما كان الموظف راضياً كلما قدم عملاً اكثر بسلوك اجتماعي مسؤول، كما إن العلاقة بين التقدير الذاتي للرضا الوظيفي والمقاييس السلوكية لمسؤولية الموظف الاجتماعية هي علاقة ذات دلالة إيجابية فضلاً عن وجود العديد من المتطلبات السابقة المرتبطة بمقاييس المسؤولية تشمل (المستوى الاجتماعي –الثقافة-القيم-الرضى الوظيفي –النظرة للمساواة –مركز التحكم –التعزيز المؤجل)، واكدت الدراسة ايضاً انه وبالرغم من التزام الموظف بقيامه بمهام العمل الرسمي ألا انه يستطيع أن يقلل من سلوكيات الدور الإضافي عند شعوره بالخوف من العقوبات المالية، واوصت الدراسة بضرورة توفير المناخ الملائم في المنظمة والذي يساعد العاملين على تحمل المسؤولية الاجتماعية باعتبارها سلوكيات دور إضافي، كما إن المسؤولية الاجتماعية تمثل اتجاهاً مركباً يعكس سلوكاً يوصف بأنه صادق وثابت ويظهر الولاء للمنظمة.

دراسة قام بها مورمان(Moorman,1991) بعنوان:" العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة الصالحة : هل تصورات العاملين للعدالة تؤثر في المواطنة الصالحة"،من خلال استطلاع أراء (225) موظف حيث قام المشرفون باستيفاء استقصاء عن سلوكيات المواطنة التنظيمية لمفردات عينة البحث من مرءوسيهم،حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة السببية بين العدالة التنظيمية،وخمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومقارنة اثر أنواع العدالة التنظيمية مع اثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية،وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي لإدراك الأفراد لعدالة التعامل مع المشرف على أربعة أبعاد من مجموع خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية،بالإضافة إلى عدم وجود اثر معنوي لإدراك الأفراد لعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على أي من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية،كما أن جميع عناصر العدالة التنظيمية لهما اثر معنوي على الرضا الوظيفي،وكذلك أكدت الدراسة عدم وجود علاقة ذات اثر معنوي للرضا الوظيفي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في حالة إدخال مقاييس إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية . وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المشرفين بتحقيق العدالة بين العاملين وعدم التمييز بينهما وذلك من خلال المعاملة الحسنة التي تؤدي إلى رضا العاملين الذي يساهم في تحفيز الموظفين إلى مزيد من السلوكيات الإضافية التي تحقق مستويات متميزة من الأداء.

دراسة قام بها بوفير (Puffer,1987) بعنوان :" سلوكيات الدور الإضافي والمكافآت الخارجية والأداء لدى مندوبي المبيعات في المتاجر الإضافية"،على عينة من (141) مندوباً لمبيعات في (12)متجراً في كاليفورنيا،وحصل الباحث على بيانات المبيعات الفعلية من سجلات المتاجر أما بيانات سلوكيات الدور الإضافي فقد حصل عليها من المديرين في المتاجر،حيث هدفت الدراسة إلى اختبار اثر ستة متغيرات على سلوكيات الدور الإضافي الإيجابية بالنسبة للمنظمة،والسلوكيات السلبية التي تتسم بعدم الطاعة وتعوق تحقيق الأهداف،وشملت المتغيرات المستقلة (الحاجة للإنجاز-الحاجة للاستقلال-الرضا عن المكافآت المادية -المنافسة مع الزملاء-إمكانية الاعتماد على الزملاء-الثقة في الإدارة)،بالإضافة إلى اختبار اثر

السلوكيات الإضافية الإيجابية والسلوكيات السلبية على أرقام المبيعات الفعلية كمقياس للأداء في العمل .

توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة متغيرات تؤثر بشكل معنوي على السلوكيات الإضافية الإيجابية وهي الحاجة للإنجاز (اثر موجب)، والرضا عن المكافآت المادية (اثر موجب)،ومنافسة الزملاء(اثر سالب)، وظهر ايضاً إن هناك متغيرين يؤثران بشكل معنوي على السلوكيات السلبية هما الحاجة للإنجاز (اثر سالب)،والثقة في الإدارة (اثر سالب)،كما تبين إن السلوكيات السلبية في المنظمة تفسر 2% من التباين الكلي في الأداء في العمل .

ومما يلاحظ على تلك الدراسات إنها تناولت سلوكيات الدور الإضافي والتميز التنظيمي، وإن القليل من الدراسات العربية تناول موضوع سلوكيات الدور الإضافي والتميز التنظيمي،حيث إن معظم الدراسات التي تناولت كلا الموضوعين كانت أجنبية،وفي بيئات متعددة وانشطة ومستويات مختلفة .

ففي موضوع سلوكيات الدور الإضافي نجد إن الدراسات تناولت هذه السلوكيات بمسميات مختلفة،(كالمواطنة التنظيمية،والتطوع التنظيمي،والتأييد والموالاة الاجتماعية) وجميع هذه المسميات تعبر عن سلوكيات الدور الإضافي من حيث المفهوم والخصائص والأبعاد والمعوقات والعلاقات مع المفاهيم الأخرى .

أما تميز الأداء التنظيمي فنجد إن الدراسات تناولت هذا الموضوع في غاية الأهمية،فنجد دراسات بحثت في تميز القيادة،ودراسات تناولت القوى العاملة المتميزة، بينما ذهبت دراسات أخرى إلى تناول كلا النوعين وانعكاس ذلك على تميز أداء المنظمة ككل .

أما هذه الدراسة فأنها تحاول بحث تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة،وما يميز هذه الدراسة هو أنها اختصت بدراسة متغيراتها في سبيل التعرف على مدى تأثير سلوكيات الدور الإضافي في تميز واحدة من المنظمات الأردنية العامة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي النظري، فضلاً عن المنهج المسحي التحليلي – الميداني الذي تضمن مسحاً شاملاً للمصادر والمراجع السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها احصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في أمانة عمان الكبرى والمناطق التابعة لها، ممن هم ضمن المسميات الإدارية (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف)، والبالغ تعدادهم الكلي(1607) عنصراً في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين(2004)لأمانة عمان والمناطق التابعة لها موزعين على (21) منطقة وهي:

(الأمانة الرئيسية، المدينة، وادي السير، خريبة السوق، راس العين، القويسمة، الجبيهة، أبو نصير، صويلح، زهران، تلاع العلي، العبدلي، طارق، ماركا، بسمان، بدر الجديدة، بدر، المقابلين، اليرموك، النصر، شفا بدران)، كما هي موضحة في الملحق رقم (1).

لقد تم اختيار أمانة عمان الكبرى للأسباب الآتية:

1- تقوم أمانة عمان الكبرى باستمرار بتخصيص يوم للعمل التطوعي يشارك فيه جميع العاملين فيها دون استثناء.

2- حصول أمانة عمان الكبرى على العديد من القلائد والأوسمة التي هي مصدر فخر لجميع العاملين فيها، وتاكيداً لتحقيق أهدافها الوطنية، مثل (قلادة الملك عبد الله الأول، وقلادة الملك الحسين، ووسام الحسين للعطاء المميز، ووسام النهضة المرصع، وجائزة منظمة المدن)

العربية بموضوع تجميل المدينة(المركز الأول)، وحصول عدد كبيــر من دوائر ومناطق الأمانة على شهادة(Iso 9001). (النصر،2003)

3.3 عينة الدراسة :

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عن طريق استخدام الأرقام العشوائية مــن مجتمع الدراسة الكلي بلغ تعدادها(840)مفردة، وبما يشكل نسبة(52%,3)من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة العينة، وقد اســترجع منها(779) استبانة، وقد تم استبعاد(15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليــل، وبــذلك خضعت للتحليل(764) استبانة، وتشكل ما نسبته (90.95%) من حجم عينة الدراسة، وما نسبته(47.54%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمــي والتحليل الإحصائي .

4.3 خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من العاملين ضمن المسميات الإدارية (مدير عام، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبه، موظف) في أمانة عمان الكبرى والمناطق التابعــة لها، وقد شملت المتغيرات الديمغرافية الآتية: الجنس، الحالة الاجتماعيــة، العمــر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الإداري، ويبين الجدول رقم(1) توزيع أفــراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	524	%68.6
		إناث	240	%31.4
2	الحالة الاجتماعية	متزوج	469	%61.4
		أعزب	295	%38.6
3	العمر	30سنة فأقل	341	%44.6
		31-40 سنة	270	%35.3
		41-50سنة	123	%16.1
		51 سنة فأكثر	30	%3.9
4	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	191	%25.0
		دبلوم متوسط	215	%28.1
		بكالوريوس	315	%41.2
		دراسات عليا	43	%5.6
5	مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	295	%38.6
		6-10 سنوات	153	%20.0
		11-15 سنة	100	%13.1
		16 -20 سنة فما فوق	146	%19.1
		21 سنة فما فوق	70	%9.2
6	المسمى الإداري	مدير	27	%3.5
		مساعد مدير	57	%7.5
		رئيس قسم	80	%10.5
		رئيس شعبه	52	%6.8
		موظف	548	%71.7

يظهر من الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (68.6%) في حين بلغت نسبة الإناث (31.4%) من مجموع أفراد العينة.

وفيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية (61.4%) من أفراد عينة الدراسة متزوجين في حين جاءت نسبة فئة الأعزب(38.6%).

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) أعلى نسبة بواقع (44.6%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (41 سنة فأكثر) (20%) من أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن(41.2%)من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل(28.1%) من حملة دبلوم متوسط و(25%) من حملة ثانوية عامة، و(5.6%) من حملة الدراسات العليا0 وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى.

كما وجد أن (38.6%) من أفراد العينة ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة(5 سنوات فأقل)، مقابل (9.2%) كانت مدة خدمتهم تزيد عن (21 سنة فأكثر) مما يشير إلى تمتع الموظفين بخدمة جيدة تجعلهم قادرين على إعطاء معلومات دقيقة عن الواقع التنظيمي الذي يعيشونه..

كما دلت النتائج على أن (71.7%) من أفراد العينة كان مسماهم الإداري موظف، وأن (3.5%) من أفراد العينة كان مسماهم الإداري مدير، وإن (7.5%) من أفراد العينة كان مسماهم الإداري مساعد مدير، في حين أن(10.5%) من أفراد العينة كان مسماهم الإداري رئيس قسم، وأخيراً فإن(6.8%) من أفراد العينة كان مسماهم الإداري رئيس شعبة، وهذا أمر منطقي أنه تقل المستويات الإدارية كلما ارتفعت في السلم الهرمي .

5.3 أداة الدراسة:

لقد تم تطوير استبانة لقياس تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، في أمانة عمان الكبرى والمناطق التابعة لها، وتتكون الاستبانة من جزأين هما :

الجزء الأول ويتضمن المتغيرات الديمغرافية (الجنس،الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الإداري) .

الجزء الثاني : يتضمن هذا الجزء (60) فقرة على النحو الآتي :

الفقرات من (1-30) وتقيس المتغير المستقل (سلوكيات الدور الإضافي) وتشمل الفقرات من (1-10) وتقيس البُعد المستقل (السلوك الموجه نحو الفرد)، وتمت الاستفادة في صياغة هذه الفقرات من دراسة الفهداوي (2004) .

الفقرات من (11–20) وتقيس البعد المستقل (السلوك الموجه نحو الجماعة) وتمت الاستفادة في صياغة هذه الفقرات من دراسة (Organ,1988) .

الفقرات من (21–30) وتقيس البعد المستقل (السلوك الموجه نحو المنظمة) وتمت الاستفادة في صياغة هذه الفقرات من دراسة (Somech & Zahavy,2000) .

الفقرات من (31–60) وتقيس المتغير التابع (التميز التنظيمي) وتشمل:

الفقرات من (31–36) وتقيس البُعد التابع (تميز القيادة) وتمت الاستفادة في صياغة هذه الفقرات من دراسة (Hesslbein & Johnston , 2002) .

الفقرات من (37–42) وتقيس البعد التابع (تميز المرؤوسين) وتمت الاستفادة في صياغة هذه الفقرات من دراسة (Burkhart , 1993) .

الفقرات من (43–48) وتقيس البعد التابع (تميز الهيكل التنظيمي) وتمت الاستفادة في صياغة هذه الفقرات من دراسة (Organ & Batman,1991) .

الفقرات من (49–54) وتقيس البعد التابع (تميز الاستراتيجية التنظيمية) وتمت الاستفادة في صياغة هذه الفقرات من دراسة (Kandula,2002) .

الفقرات من (55–60) وتقيس البعد التابع (تميز الثقافة التنظيمية) وتمت الاستفادة في صياغة هذه الفقرات من دراسة (Arya&Gupta , 2003) .

ويوضح الجدول رقم (2) أبعاد الدراسة نسبة إلى متغيراتها بحسب أرقام فقرات أداة الدراسة .

الجدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	الفقرات
سلوكيات الدور الإضافي	السلوك الموجه نحو الفرد	10-1
	السلوك الموجه نحو الجماعة	20-11
	السلوك الموجه نحو المنظمة	30-21
التميز التنظيمي	تميز القياده	36-31
	تميز المرؤوسين	42-37
	تميز الهيكل التنظيمي	48-43
	تميز الاستراتيجية التنظيمية	54-49
	تميز الثقافة التنظيمية	60-55

6.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكِّمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، ويدلل على غاياتها .

7.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير على حده فضلاً عن الأبعاد التي يتضمنها كل متغير، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي لكل متغير وبعد من متغيرات وأبعاد الدراسة والأداة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
60-1	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.9599
30-1	سلوكيات الدور الإضافي	0.9435
10-1	السلوك الموجه نحو الفرد	0.8942
20-11	السلوك الموجه نحو الجماعة	0.8649
30-21	السلوك الموجه نحو المنظمة	0.8669
60-31	التميز التنظيمي	0.9635
36-31	تميز القيادة	0.8736
42-37	تميز المرؤوسين	0.8941
48-43	تميز الهيكل التنظيمي	0.9022
54-49	تميز الاستراتيجية التنظيمية	0.8696
60-55	تميز الثقافة التنظيمية	0.8720

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة ومناسبة لأغراض إجراء الدراسة، مما يدلل على درجة كبيرة من التجانس عند المبحوثين في ثباتها على إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة .

8.3أسئلة وفرضيات الدراسة :

أسئلة الدراسة :

1-ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لفقرات سلوكيات الدور الإضافي من وجهة نظر المبحوثين ؟

2-ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لابعاد سلوكيات الدور الإضافي،من وجهة نظر المبحوثين ؟

3- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لفقرات التميز التنظيمي،من وجهة نظر المبحوثين ؟

4-ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لابعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين ؟

5-ما العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل (سلوكيات الدور الإضافي،والمتغير التابع (التميز التنظيمي)بصورة مجتمعة وعلى مستوى الأبعاد المنفردة ؟

فرضيات الدراسة :

1- لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لابعاد سلوكيات الدور الإضافي (السلوك الموجه نحو الفرد،السلوك الموجه نحو الجماعة،السلوك الموجه نحو المنظمة) في التميز التنظيمي.

2- لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لابعاد سلوكيات الدور الإضافي (السلوك الموجه نحو الفرد،السلوك الموجه نحو الجماعة،السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز القيادة.

3- لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لابعاد سلوكيات الدور الإضافي (السلوك الموجه نحو الفرد،السلوك الموجه نحو الجماعة،السلوك الموجه نحو الجماعة) في تميز المرؤوسين.

4-لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لابعاد سلوكيات الدور الإضافي (السلوك الموجه نحو الفرد،السلوك الموجه نحو الجماعة،السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الاستراتيجية.

5- لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لابعاد سلوكيات الدور الإضافي (السلوك الموجه نحو الفرد،السلوك الموجه نحو الجماعة،السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الهيكل التنظيمي.

6- لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لابعاد سلوكيات الدور الإضافي (السلوك الموجه نحو الفرد،السلوك الموجه نحو الجماعة،السلوك الموجه نحو المنظمة في تميز الثقافة التنظيمية .

7- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) في تصورات المبحوثين إزاء سلوكيات الدور الإضافي تعزى إلى الفروقات في

المتغيرات الديمغرافية(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الإداري) .

8-لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين إزاء التميز التنظيمي تعزى إلى الفروقات في المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة،المسمى الإداري)

9.3 المعالجة الإحصائية :

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياته سيتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، للإجابة على أسئلة الدراسة اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

2-مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون Pearson) للتأكد من علاقات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة وأبعاد المتغير التابع .

3-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) ونتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول أبعاد سلوكيات الدور الإضافي في معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع (التميز التنظيمي).

4-تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.

5-تحليل اختبار شيفه(Scheffe Test Analysis) لتصورات المبحوثين إزاء سلوكيات الدور الإضافي والتميز التنظيمي .

10.3 التعريفات الإجرائية :

تقدم الدراسة التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها كما يأتي:

المتغير المستقل: سلوكيات الدور الإضافي

تمثل سلوكيات تؤدّى اختياراً علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية .أو تلك السلوكيات الفردية التي تقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ولها تأثير وظيفي إيجابي على أداء المنظمة ككل (Mackenzie&et al, 1998) ويمثل هذا المتغير الأبعاد المستقلة الآتية:

1- السلوك الموجه نحو الفرد : ويمثل درجة السلوكيات التي يتبرع الفرد بأدائها دون حصوله على اجر لقائها، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والارتفاع بمستويات الأداء فيها، ومن أمثلتها (معاونة الفرد لزميله في العمل –المبادرات لاعمال إضافية، تقديم النصح للآخرين، الالتزام بالجوانب الأخلاقية في العمل . (Virlee&Clapham,2003)
2- السلوك الموجه نحو الجماعة : ويمثل درجة التصرفات التي يقوم بها الفرد تجاه فرق العمل، لتطوير مهاراتهم، وتنمية روح المبادرة لديهم ومن أمثلتها (تشجيع العمل بروح الفريق، فض النزاعات بين الزملاء، بناء علاقات اجتماعية، تغليب مصلحة الجماعة على المصلحة الشخصية. (Somech&Zahavy,2000)
3- السلوك الموجه نحو المنظمة : ويمثل درجة مبادرات الفرد الإضافية لتأدية مهام غير مأجورة، بشكل يسهم في رفع كفاءة المنظمة، ومن أمثلتها (الاندفاع نحو العمل بحماس، التقدم باقتراحات إبداعية، تحمل مهام إضافية، الحفاظ على سمعة المنظمة في الخارج . (Virlee&Clapham,2003)

المتغير التابع: التميز التنظيمي

يمثل درجة قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية (Grote,2002,)

ويشمل هذا المتغير الأبعاد التابعة الآتية :

1- تميز القيادة : يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة

تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعـددة . (Hesslbein&Johnston,2002)

2- تميز المرؤوسين :يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقليـة وإمكانيـات إبداعيـة متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تذمر، وتشـجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية فـي المنظمة(Burkhart,1993).

3- تميز الهيكل التنظيمي: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الـذي يـربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بـين الأعمـال والمراكـز والأقسـام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهـداف المطلوبـة . (Organ&Batman,1991)

4- تميز الاستراتيجية التنظيمية : يمثل درجة تميز الخطوات التي تتخـذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمـة بقدرتهـا الاستراتيجيـة على مواجهـة التحديـات البيئيـة.(Kandula,2002).

5- تميز الثقافة : يمثل درجة توافق السـلوك الـذي يعكـس تميـز قـيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمـة، وتشـتمل علـى عناصـر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهـة المشكلات) تسهم هذه العناصر فـي تعزيـز فعاليـة الأداء البشـري . .(Arya&Cupta,2003)

الفصل الرابع

عرض النتائج

الإجابة عن أسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الاول : ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية، لفقرات سلوكيات الدور الإضافي، من وجهة نظر المبحوثين؟

أولاً : بعد السلوك الموجه نحو الفرد

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد السلوك الموجه نحو الفرد.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	استجيب لتوجيهات رئيسي في العمل دون تردد.	4.09	1.30	%81.70	5	مرتفع
2	أقدم العون لزميلي في العمل أياً كان نوعه.	3.97	1.28	%79.42	8	مرتفع
3	استوعب انفعالات زميلي أثناء العمل.	3.99	0.90	%79.87	7	مرتفع
4	أطور صداقة مع زميلي في العمل تخدم علاقاتي العامة معه.	3.81	1.22	%76.20	10	مرتفع
5	أتعامل مع أي مراجع للمنظمة تحقيقاً للخدمة الهادفة.	4.33	1.01	%86.60	3	مرتفع
6	أبادر إلى إقناع زميلي بوجهة نظري لدعم الموقف القائم.	3.92	1.03	%78.32	9	مرتفع
7	أشارك زميلي في حل مشكلاته التي يواجهها أثناء العمل.	4.06	1.12	%81.18	6	مرتفع
8	أسارع إلى تقديم النصيحة لزميلي في الوقت المناسب.	4.23	1.05	%84.50	4	مرتفع
9	ألتزم بالجوانب الأخلاقية عندما أتعامل مع أي شخص في المنظمة.	4.47	1.15	%89.42	1	مرتفع
10	أقدم التوجيه المطلوب للموظف الجديد عندما يتطلب الأمر ذلك.	4.36	1.06	%87.12	2	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (4) إلى أن الفقرة رقم (9) من بعد السلوك الموجه نحو الفرد والمتمثلة بالالتزام بالجوانب الأخلاقية عندما أتعامل مع أي شخص في المنظمة، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.47) وبأهمية نسبية (89.42%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأولى يشير إلى احترام الموظفين للميثاق الأخلاقي لأمانة عمان الكبرى والتزامهم بنصوص ذلك الميثاق، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(10) والمتعلقة بتقديم التوجيه المطلوب للموظف الجديد عندما يتطلب الأمر ذلك وبمتوسط حسابي(4.36) وأهمية نسبية(87.12%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الفقرات(5، 8) على التوالي والمتعلقة بالتعامل مع أي مراجع للمنظمة تحقيقاً للخدمة الهادفة، والمسارعة إلى تقديم النصيحة لزملائي في الوقت المناسب بمتوسطين حسابيين(4.33)، (4.23) وبأهمية نسبية (86.60%، 84.50%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(1، 7) على التوالي والمتعلقة بالاستجابة لتوجيهات رئيسي في العمل دون تردد، ومشاركة الزملاء في حل مشكلاتهم التي يواجهها أثناء العمل بمتوسطين حسابيين (4.09، 4.06) على التوالي وبأهمية نسبية (81.70%، 81.18%)، ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(3، 2) على التوالي والمتعلقة باستيعاب انفعالات الزملاء أثناء العمل، وتقديم العون للزملاء في العمل أياً كان نوعه بمتوسطين حسابيين (3.99، 3.97) على التوالي وبأهمية نسبية (79.87%، 79.42%)، ثم تلا ذلك

الفقرة رقم (6) والمتعلقة بالمبادرة إلى إقناع الزملاء بوجهة نظري لدعم الموقف القائم بمتوسط حسابي (3.92) وبأهمية نسبية (78.32%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والمتعلقة بتطوير صداقة مع الزملاء في العمل تخدم علاقاتي العامة معه بمتوسط حسابي (3.81) وأهمية نسبية (76.20%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة يشير إلى العبء الوظيفي الملقى على عاتق الموظفين والذي يشغلهم عن تطوير صداقة مع الزملاء في العمل.

ثانياً : بعد السلوك الموجه نحو الجماعة.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد السلوك الموجه نحو الجماعة.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
11	إن تصرفاتي في العمل تثير إعجاب زملائي في المنظمة.	3.97	0.98	%79.37	7	مرتفع
12	أساعد جماعتي في العمل حينما يصبح أعباؤها كبيرة.	4.31	0.90	%86.26	2	مرتفع
13	أعمل على تشجيع زملائي للعمل بروح الفريق الواحد.	4.32	0.93	%86.39	1	مرتفع
14	أحرص على التقريب بين وجهات نظر أعضاء الجماعة في العمل.	4.01	1.08	%80.26	6	مرتفع
15	أشجع زملائي في المنظمة على بناء علاقات اجتماعية.	3.82	1.06	%76.36	9	مرتفع
16	أشارك الجميع في مشاوراتهم دون معارضة الاتفاقات الحاصلة.	3.74	1.07	%74.71	10	مرتفع
17	أحبذ فكرة التعاون الجماعي في تحمل أعباء المسؤوليات بالمنظمة.	4.22	0.93	%84.45	4	مرتفع
18	أتقدم بالأفكار الجديدة إلى جميع العاملين معي.	3.96	0.96	%79.16	8	مرتفع
19	نحرص كجماعة على تدارك أي خلل يحصل في عملنا.	4.25	0.92	%84.97	3	مرتفع
20	نعمل على تغليب المصلحة الجماعية بالمنظمة قبل المصلحة الفردية.	4.22	1.07	%84.35	5	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (5) إلى أن الفقرة رقم (13) من بعـد السـلوك الموجه نحو الجماعة والمتمثلة بالعمل على تشجيع زملائي للعمـل بـروح الفريـق الواحد، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.32) وبأهميـة نسبيـة (86.39%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأولى يشـير إلـى إدراك العـاملين لأهمية فرق العمل في الإنجاز بصورة افضل من العمل بشكل فردي، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(12) والمتعلقة بمساعدة الجماعة في العمل حينما يصبح أعباؤهـا كبيرة بمتوسط حسابي(4.31) وأهمية نسبية(86.26%) ثم تـلا ذلـك بالمرتبـة الفقـرات(19، 17) على التوالي والمتعلقة بالحرص كجماعة على تـدارك أي خلل يحصل في عملنا وتحبيذ فكرة التعاون الجماعي في تحمل أعباء المسـؤوليات بالمنظمـة بمتوسطيـن حسابيـن(4.25)، (4.22) وبأهميـة نسبيـة (84.97%، 84.45%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(20، 14) على التوالي والمتعلقة بالعمل على تغليب المصلحة الجماعية بالمنظمـة قبـل المصـلحة الفردية والحرص على التقريب بين وجهات نظر أعضـاء الجماعـة فـي العمـل بمتوسطيـن حسابيـن (4.22، 4.01) علـى التوالـي وبأهمية نسبية (84.35%، 80.26%)، ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(11، 18) على التـوالي والمتعلقة بالتصرفات في العمل تثير إعجاب زملائي في المنظمة وتقـديم الأفكـار الجديدة إلى جميع العاملين معي بمتوسطين حسابيين(3.97، 3.96) علـى التـوالي وبأهمية نسبية (79.37%، 79.16%)، ثم تلا ذلك الفقرة رقـم (15) والمتعلقـة بتشجيع الزملاء في المنظمة على بناء علاقات اجتماعية بمتوسط حسـابي(3.82) وبأهمية نسبية (76.36%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (16) والمتعلقة بمشاركة الجميع في مشاوراتهم دون معارضة الاتفاقات الحاصلة بمتوسط حسـابي (3.74) وأهمية نسبية (74.71%) ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة يشير إلى رغبة كل عامل في أن يفرض رأيه، وهذا الأمر لا يبدوا مستغرباً فـي المجتمـع الأردني الذي يرغب كل فرد فيه بالإدلاء برأيه حتى لو كان معارضـاً للاتفاقـات الحاصلة.

ثالثاً : بعد السلوك الموجه نحو المنظمة

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد السلوك الموجه نحو المنظمة.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
21	أبذل قصارى جهدي لحماية مصادر المنظمة من الضياع.	4.24	0.99	%84.71	3	مرتفع
22	أحرص على أسرار العمل في المنظمة.	4.42	1.02	%88.38	1	مرتفع
23	أعمل على توفير مناخ داعم للمنظمة ضمن البيئة الخارجية.	4.11	1.00	%82.23	4	مرتفع
24	لدي استعداد لتحمل تكاليف شخصية في سبيل إنجاز مهام المنظمة.	3.69	1.28	%73.72	9	مرتفع
25	أشعر بالاندفاع المتواصل نحو عملي الحالي في المنظمة.	4.09	1.00	%81.86	5	مرتفع
26	أحرص على الالتزام بأنظمة المنظمة أثناء أدائي لواجباتي.	4.39	0.90	%87.77	2	مرتفع
27	مصلحة المنظمة تجعلني أتحمل مسؤوليات إضافية.	3.99	1.09	%79.74	6	مرتفع
28	أمارس نشاطات غير رسمية تضمن تعزيز مكانة منظمتي.	3.20	1.39	%63.90	10	متوسطة
29	أجعل من أخلاقيات منظمتي جزءاً من اخلاقياتي الذاتية.	3.97	1.13	%79.37	7	مرتفع
30	أقدم الإبداعات اللازمة لغرض تطوير منظمتي.	3.89	1.10	%77.85	8	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (6) إلى أن الفقرة رقم (22) من بعد السلوك الموجه نحو المنظمة والمتمثلة بالحرص على أسرار العمل في المنظمة، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.42) وبأهمية نسبية (88.38%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأولى يشير إلى ولاء العامل وانتمائه الذي ينطلق من أمانة العامل وحرصه على أسرار عمله وعدم إفشائها، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(26) والمتعلقة بالحرص على الالتزام بأنظمة المنظمة أثناء أدائي لواجباتي بمتوسط حسابي(4.39) وأهمية نسبية(87.77%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الفقرات (21، 23) على التوالي والمتعلقة ببذل قصارى الجهد لحماية مصادر المنظمة من الضياع، والعمل على توفير مناخ داعم للمنظمة ضمن البيئة الخارجية بمتوسطين

حسابيين(4.24)، (4.11) وبأهمية نسبية(84.71%، 82.23%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(25، 27) على التوالي والمتعلقة بالشعور في الاندفاع المتواصل نحو عملي الحالي في المنظمة، ومصلحة المنظمة تجعلني أتحمل مسؤوليات إضافية بمتوسطين حسابيين(4.09، 3.99) على التوالي وبأهمية نسبية(81.86%، 79.74%)، ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(29، 30) على التوالي والمتعلقة بجعل أخلاقيات المنظمة جزءاً من أخلاقياتي الذاتية وتقديم الإبداعات اللازمة لغرض تطوير منظمتي بمتوسطين حسابيين(3.97، 389) على التوالي وبأهمية نسبية (79.37%، 77.85%)، ثم تلا ذلك الفقرة رقم (24) والمتعلقة بالاستعداد لتحمل تكاليف شخصية في سبيل إنجاز مهام المنظمة بمتوسط حسابي(3.69) وبأهمية نسبية (73.72%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (28) والمتعلقة بممارسة النشاطات غير الرسمية تضمن تعزيز مكانة منظمتي بمتوسط حسابي (3.20) وأهمية نسبية (63.90%) ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة يشير إلى اختلاف تعريف العاملين لمهامهم، حيث يمكن أن يقوم العامل بالعديد من النشاطات غير الرسمية لاعتقاده أنها رسمية وتقع ضمن ما مطلوب منه وظيفياً وهذا يدلل على عدم وضوح الوصف الوظيفي .

الإجابة عن السؤال الثاني : ما الترتيب التنازلي، والأهمية النسبية لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي، من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد سلوكيات الدور الإضافي.

تسلسل فقرات الأسئلة	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
10-1	السلوك الموجه نحو الفرد	4.12	0.80	%82.43	1	مرتفع
20-11	السلوك الموجه نحو الجماعة	4.08	0.67	%81.64	2	مرتفع
30-21	السلوك الموجه نحو المنظمة	4.00	0.74	%79.95	3	مرتفع
30 - 1	المتوسط الإجمالي للمتغير	4.07	0.66	%81.34	-	مرتفع

يشير الجدول رقم (7)، إلى أن إجمالي المتغير المستقل(سلوكيات الدور الإضافي) واقع ضمن الحالة العليا للنسبة المرتفعة والبالغة(4.07) وأهمية نسبية

(%81.34)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، جاءت مرتفعة، إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد(السلوك الموجه نحو الفرد) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره(4.12)، وأهمية نسبية (%82.34)، وتلاه بُعد (السلوك الموجه نحو الجماعة) بمتوسط حسابي مقداره(4.08)، وأهمية نسبية (%81.64)، وأخيراً بُعد (السلوك الموجه نحو المنظمة) بمتوسط حسابي قدره (4.00) وأهمية نسبية (%79.95).

الإجابة عن السؤال الثالث : ما الترتيب التنازلي، والأهمية النسبية لفقرات التميز التنظيمي، من وجهة نظر المبحوثين؟

أولاً : بعد تميز القيادة

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تميز القيادة.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
31	تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	3.82	1.24	%76.39	2	مرتفع
32	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.	3.78	1.23	%75.65	3	مرتفع
33	تعد القيادة تقارير أداء خالية من الضغوطات الشخصية.	3.54	1.32	%70.81	6	مرتفع
34	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية.	3.68	1.19	%73.66	4	مرتفع
35	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.	3.89	1.07	%77.88	1	مرتفع
36	تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.	3.65	1.23	%73.06	5	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (8) إلى أن الفقرة رقم (35) من بعد تميز القيادة والمتمثلة بحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.89) وبأهمية نسبية (%77.88)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأولى يشير إلى ثقة القيادة بأداء المرؤوسين وتأثير أدائهم على

تميز المنظمة، مما يجعلها تحرص على إقناعهم واخذ آرائهم بكيفية إنجاز المهام وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(31) والمتعلقة بمراقبة القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة بمتوسط حسابي(3.82) وأهمية نسبية(76.39%) ثم تلا ذلك في المرتبة الثالثة(32) والمتعلقة بإسناد القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين بمتوسط حسابي(3.78) وبأهمية نسبية(75.65%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرة(34) والمتعلقة بتحقيق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي(3.68) وبأهمية نسبية(73.66%)، ثم تلا ذلك في المرتبة الخامسة الفقرة (36) والمتعلقة بخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل بمتوسط حسابي (3.65) وبأهمية نسبية(73.06%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(33) والمتعلقة بإعداد القيادة تقارير أداء خالية من الضغوطات الشخصية بمتوسط حسابي(3.54) وأهمية نسبية(70.81%) ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة يشير إلى ضعف قيمة العدالة لدى القيادات الإدارية وتبنيها للمنطلقات الشخصية بدلاً من الأسس الموضوعية في تعاملها مع المرؤوسين.

ثانياً : بعد تميز المرؤوسين

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تميز المرؤوسين.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
37	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.	4.01	1.07	%80.16	3	مرتفع
38	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	3.95	1.11	%79.06	4	مرتفع
39	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	3.88	1.10	%77.70	5	مرتفع
40	توفر المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.	3.81	1.10	%76.23	6	مرتفع
41	يبذل المرؤوسون مجهوداً لضمان فاعلية أدائهم بالمنظمة.	4.09	1.02	%81.75	2	مرتفع
42	لدى المرؤوسون الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل.	4.13	0.95	%82.62	1	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (9) إلى أن الفقرة رقم (42) من بعد تميز المرؤوسين والمتمثلة بأن لدى المرؤوسين الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل، قد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.13) وبأهمية نسبية (82.62%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأولى يشير إلى اهتمام أمانة عمان الكبرى بغرس قيم التغيير في نفوس العاملين، وتوضيح الهدف من التغيير والسعي إلى إقناعهم بأهميته، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(41) والمتعلقة ببذل المرؤوسون مجهوداً لضمان فاعلية أدائهم بالمنظمة بمتوسط حسابي(4.09) وأهمية نسبية(81.75%) ثم تلا ذلك في المرتبة الثالثة(37) والمتعلقة بأن المرؤوسون يعرفون واجباتهم دون صعوبة بمتوسط حسابي(4.01) وبأهمية نسبية(80.16%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرة(38) والمتعلقة بحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل بمتوسط حسابي(3.95) وبأهمية نسبية(79.06%)، ثم تلا ذلك في المرتبة الخامسة الفقرة(39) والمتعلقة باستفادة المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم بمتوسط حسابي(3.88) وبأهمية نسبية(77.70%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(40) والمتعلقة بتوفير المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم وبمتوسط حسابي(3.81) وأهمية نسبية(76.23%).

ثالثاً : بعد تميز الهيكل التنظيمي

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
43	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	3.82	1.07	%76.31	5	مرتفع
44	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.	4.01	1.03	%80.29	1	مرتفع
45	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة.	3.84	1.12	%76.70	4	مرتفع
46	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للمنظمة.	3.93	1.08	%78.64	2	مرتفع
47	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء.	3.71	1.16	%74.21	6	مرتفع
48	يعكس هيكل المنظمة خطوط السلطة بوضوح.	3.93	1.20	%78.53	3	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (10) إلى أن الفقرة رقم (44) من بعد تميز الهيكل التنظيمي والمتمثلة بأن المحافظة على استمرارية التوجيهات تتم في جميع مراحل العمل الإداري، احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.01) وبأهمية نسبية (80.29%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأولى يشير إلى اتجاه أمانة عمان الكبرى نحو تجذير وتطوير ثقافة التميز المتحققة من خلال استمرار التوجيه والمتابعة، وتصحيح الانحرافات في جميع مراحل العمل، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(46) والمتعلقة بتسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للمنظمة بمتوسط حسابي(3.93) وأهمية نسبية(78.64%) ثم تلا ذلك في المرتبة الثالثة(48) والمتعلقة بأن هيكل المنظمة يعكس خطوط السلطة بوضوح بمتوسط حسابي(3.93) وبأهمية نسبية(78.53%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرة(45) والمتعلقة باستيعاب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة بمتوسط حسابي(3.84) وبأهمية نسبية(76.70%)، ثم تلا ذلك في المرتبة الخامسة الفقرة

(43) والمتعلقة بأن مراجعة مستمرة تتم للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بمتوسط حسابي (3.82) وبأهمية نسبية(76.31%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(47) والمتعلقة بأن الهيكل التنظيمي يتضمن تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء بمتوسط حسابي(3.71) وأهمية نسبية(74.21%) ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة يشير إلى تركيز أمانة عمان الكبرى على النتائج دونما الاهتمام بضرورة التناسب بين طاقة كل وحدة ومقدرتها على الأداء.

رابعاً : بعد تميز الاستراتيجية التنظيمية

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تميز الاستراتيجية التنظيمية.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
49	تنطلق استراتيجية المنظمة من واقع المشكلات التي تواجهها.	3.93	1.10	%78.51	4	مرتفع
50	تنسجم استراتيجية المنظمة مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها.	3.97	1.11	%79.40	3	مرتفع
51	تمتلك المنظمة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	4.02	1.03	%80.47	1	مرتفع
52	تعمل استراتيجية المنظمة على توفير القدرات اللازمة لتوظيف الموارد.	3.68	1.26	%73.59	6	مرتفع
53	توفر استراتيجية المنظمة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	3.80	1.12	%76.05	5	مرتفع
54	تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المنظمة.	3.99	1.02	%79.82	2	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم (11) إلى أن الفقرة رقم (51) من بعد تميز الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بأن المنظمة تمتلك الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه، احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(4.02) وبأهمية نسبية (80.47%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأولى يشير إلى اهتمام أمانة عمان الكبرى وسعيها إلى تحقيق الفاعلية التي تتحقق من خلال، امتلاك المنظمة للرؤية المستقبلية وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(54) والمتعلقة باتجاه القرارات

الاستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المنظمة بمتوسط حسابي(3.99) وأهمية نسبية(79.82%) ثم تلا ذلك في المرتبة الثالثة(50) والمتعلقة بانسجام استراتيجية المنظمة مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها بمتوسط حسابي(3.97) وبأهمية نسبية(79.40%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرة(49) والمتعلقة بأن استراتيجية المنظمة تنطلق من واقع المشكلات التي تواجهها بمتوسط حسابي(3.93) وبأهمية نسبية(78.51%)، ثم تلا ذلك في المرتبة الخامسة الفقرة(53) والمتعلقة بتوفر استراتيجية المنظمة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة بمتوسط حسابي (3.80) وبأهمية نسبية(76.05%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(52) والمتعلقة بأن استراتيجية المنظمة تعمل على توفير القدرات اللازمة لتوظيف الموارد بمتوسط حسابي(3.68) وأهمية نسبية (73.59%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة يشير إلى ضعف جهود أمانة عمان الكبرى في الاستخدام الأمثل للموارد، وربما يرجع ذلك إلى تعيين الموظفين على أساس وظيفي غير دقيق بعيداً عن الخبرة والكفاءة.

خامساً : بعد تميز الثقافة التنظيمية

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
55	تهتم ثقافة المنظمة بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم.	3.83	1.07	%76.62	3	مرتفع
56	تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العاملون.	3.57	1.23	%71.41	6	مرتفع
57	تمنح ثقافة المنظمة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	3.60	1.16	%72.02	5	مرتفع
58	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.	3.93	1.10	%78.51	2	مرتفع
59	توازن ثقافة المنظمة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.	3.70	1.16	%73.93	4	مرتفع
60	تعتمد ثقافة المنظمة شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.	3.95	1.11	%79.08	1	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم(12) إلى أن الفقرة رقم(60) من بعد تميز الثقافة التنظيمية والمتمثلة بأن ثقافة المنظمة تعتمد شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها، احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(3.95) وبأهمية نسبية(79.08%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأولى يشير إلى اهتمام أمانة عمان الكبرى بمواكبة التطورات والتكنولوجيا، وإدخال الأجهزة الحديثة والمعلوماتية باعتبارها مصدر من مصادر القوة الحديثة في المنظمات، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(58) والمتعلقة بأن ثقافة المنظمة تعكس الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين بمتوسط حسابي(3.93) وأهمية نسبية(78.51%) ثم تلا ذلك في المرتبة الثالثة(55) والمتعلقة باهتمام ثقافة المنظمة بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم بمتوسط حسابي(3.83) وبأهمية نسبية(76.62%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرة(59) والمتعلقة بأن ثقافة المنظمة توازن بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين بمتوسط حسابي(3.70) وبأهمية نسبية(73.93%)، ثم تلا ذلك في المرتبة الخامسة الفقرة(57) والمتعلقة بأن ثقافة المنظمة تمنح العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل بمتوسط حسابي(3.60) وبأهمية نسبية(72.02%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(56) والمتعلقة بأن ثقافة المنظمة تنسجم مع القيم التي يؤمن بها العاملون بمتوسط حسابي(3.57) وأهمية نسبية(71.41%)، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة يعزى إلى عدم ربط القيم الإنسانية بالقيم التنظيمية في الجهة محط الدراسة في النظام الأردني .

الإجابة عن السؤال الرابع : ما الترتيب التنازلي، والأهمية لأبعاد التميز التنظيمي، من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التميز التنظيمي.

تسلسل فقرات الأسئلة	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
36-31	تميز القيادة	3.73	0.95	%74.58	5	مرتفع
42-37	تميز المرؤوسين	3.98	0.86	%79.59	1	مرتفع
48-43	تميز الهيكل التنظيمي	3.87	0.91	%77.45	3	مرتفع
54-49	تميز الاستراتيجية التنظيمية	3.90	0.86	%77.97	2	مرتفع
60-55	تميز الثقافة التنظيمية	3.76	0.89	%75.26	4	مرتفع
60-31	المتوسط الإجمالي للمتغير	3.85	0.79	%76.97	-	مرتفع

يشير الجدول رقم (13)، إلى تصورات المبحوثين إزاء التميز التنظيمي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.85) وأهمية نسبية(76.97%)، وقد حاز بُعد(تميز المرؤوسين) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره(3.98)، وأهمية نسبية (79.59%)، وتلاه بُعد (تميز الإستراتيجية التنظيمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.90)، وأهمية نسبية (77.97%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (تميز الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي مقداره(3.87)، وأهمية نسبية (77.45%)، ثم أعقبه في الأهمية بُعد (تميز الثقافة التنظيمية) بمتوسط حسابي مقداره(3.76)، وأهمية نسبية (75.26%)، وأخيراً جاء بُعد (تميز القيادة) بمتوسط حسابي مقداره(3.73)، وأهمية نسبية (74.58%).

الإجابة عن السؤال الخامس : ما العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل(سلوكيات الدور الإضافي)، والمتغير التابع(التميز التنظيمي) بصورة مجتمعة وعلى مستوى الأبعاد المنفردة؟

الجدول رقم (14)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين سلوكيات الدور الإضافي، كلاً وبمختلف أبعاده، وبين التميز التنظيمي كلاً وبمختلف أبعاده.

المؤثرات / التابعة المؤثرات المستقلة	تميز القيادة	تميز المرؤوسين	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الاستراتيجية التنظيمية	تميز الثقافة التنظيمية	التميز التنظيمي
السلوك الموجه نحو الفرد	*0.542	*0.487	*0.372	*0.424	*0.356	*0.497
السلوك الموجه نحو الجماعة	*0.626	*0.643	*0.526	*0.519	*0.488	*0.638
السلوك الموجه نحو المنظمة	*0.691	*0.647	*0.542	*0.514	*0.543	*0.670
سلوكيات الدور الإضافي	*0.689	*0.656	*0.531	*0.539	*0.512	*0.667

*ذات قيمة إحصائية على مستوى دلاله (α = 0.01)

يُلاحظ من الجدول رقم(14)، وجود علاقات إرتباطية ذات دلاله إحصائية مهمة قوية، بين المتغير المستقل(سلوكيات الدور الإضافي) كُلاً وبمختلف أبعاده المستقلة(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة)، من جهة، وبين المتغير التابع(التميز التنظيمي) كلاً وبمختلف أبعاده التابعة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية التنظيمية، تميز الثقافة التنظيمية)، من جهة أخرى. فبالنسبة للمتغير المستقل لسلوكيات الدور الإضافي، كانت له علاقة هامة دالة احصائياً مع المتغير التابع التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمتها(0.667)، عند مستوى دلالة(α = 0.01) على الصعيد الكلي كمتغيرات، بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع بُعد(تميز الثقافة التنظيمية) والبالغة قيمته (0.512)، وهي علاقة ارتباطية مرتفعة نسبياً في حين كانت أقوى علاقة ارتباطية لها مع بُعد (تميز القيادة) بقيمة(0.689).

أما على صعيد الأبعاد، فقد كانت هناك علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة احصائية على مستوى(α = 0.01)، بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، وكل بُعد من أبعاد المتغير التابع، حيث كانت أقوى علاقة ارتباطية، تتمثل بالعلاقة بين بُعد

(السلوك الموجه نحو المنظمة) المستقل وبُعد(تميز القيادة) التابع، وبقيمة مقدارها (0.691). كما كانت أدنى علاقة ارتباطية على الرغم من دلالتها الإحصائية، متمثلة بالعلاقة بين البُعد المستقل(السلوك الموجه نحو الفرد)، والبعد التابع(تميز الهيكل التنظيمي)، التي جاءت قيمتها(0.372)، وأنعكس ذلك في علاقة هذا البُعد المستقل مع المتغير التابع الكلي(التميز التنظيمي)، والتي جاءت قيمتها(0.497).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى وتنص على أنه: لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في التميز التنظيمي.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل مدى صلاحية الأنموذج لاختبار الفرضية الأولى

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	225.499	75.166		
الخطأ	760	245.905	0.324	232.311	0.000
الكلي	763	471.404			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.478

يتبين من معطيات جدول رقم(15) أن المتغير المستقل (سلوكيات الدور الإضافي) يفسر ما مقداره (47.8%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سلوكيات الدور الإضافي بإبعاده المختلفة في التميز التنظيمي.

سلوكيات الدور الإضافي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
السلوك الموجه نحو الفرد	0.029	0.036	0.030	**0.809	0.419
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.323	0.054	0.274	*6.014	0.000
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.458	0.048	0.432	*9.469	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)   ** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(16)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن الأبعاد (السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في التميز التنظيمي، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات (0.274، 0.432) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(6.014، 9.469)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن البعد (السلوك الموجه نحو الفرد) ليس لها أثر في التميز التنظيمي عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث قيمة(t) المحسوبة (0.809)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يأتي :

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لابعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في التميز التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر بدلالة إحصائية لابعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في التميز التنظيمي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لبعد(السلوك الموجه نحو الفرد) في التميز التنظيمي، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد أقل من قيمها الجدولية وضعف معامل (Beta) لهذا المتغير والمبين في الجدول ذاته.

جدول (17)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression Analysis" لاختبار دخول ابعاد سلوكيات الدور الاضافي (السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (التميز التنظيمي)

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*	البعد التابع
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.449	*619.90	0.000	التميز التنظيمي
الموجه نحو الجماعة	0.478	*348.29	0.000	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

يتضح من الجدول رقم(17) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد التدرجي(Stepwise Multiple Regression Analysis) ، بان بُعد(السلوك الموجه نحو المنظمة) قد حاز على المرتبة الاولى في دخوله معادلة الانحدار، ويفسر هذا البُعد ما قيمته (44.9 %) من قيمة التباين في المتغير التابع(التميز التنظيمي)،ثم جاء عقبه بُعد (السلوك الموجه نحو الجماعة) اذ يضيف تفسيراً الى تفسير البُعد السابق له فيصبح مقداره (47.8%) من قيمة التباين في التميز التنظيمي كبُعد تابع.وقد خرج بُعد السلوك الموجه نحو الفرد من المعادلة.

الفرضية الثانية وتنص على أنه: لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≤ 0.05) لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز القيادة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل مدى صلاحية الانموذج لاختبار الفرضية الثانية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	344.405	114.802		
الخطأ	760	345.669	0.455	252.407	0.000
الكلي	763	690.075			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.499

يتبين من معطيات جدول رقم(18) أن المتغير المستقل (سلوكيات الدور الإضافي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (49.9%) من التباين في البُعد التابع(تميز القيادة) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثانية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سلوكيات الدور الإضافي بإبعاده المختلفة في تميز القيادة.

سلوكيات الدور الإضافي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
السلوك الموجه نحو الفرد	0.130	0.043	0.109	*3.046	0.002
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.235	0.064	0.165	*3.703	0.000
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.625	0.057	0.487	*10.896	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن الأبعاد (السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في تميز القيادة، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه الأبعاد(0.109، 0.165، 0.487) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(3.046، 3.703، 10.896)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

ومما سبق يقتضي ما يأتي : رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز القيادة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر بدلالة إحصائية لإبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز القيادة.

جدول (20)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression Anaysis" لاختبار دخول ابعاد سلوكيات الدور الاضافي (السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (تميز القيادة)

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*	البعد التابع
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.478	697.09	0.000	تميز القيادة التنظيمية
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.493	369.94	0.000	
السلوك الموجه نحو الفرد	0.499	252.40	0.000	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression)، بان بُعد (السلوك الموجه نحو المنظمة) قد حاز على المرتبة الاولى، في دخوله معادلة الانحدار، ويفسر هذا البُعد ما قيمته (47.8%) من قيمة التباين في البعد التابع(تميز القيادة)، ثم جاء عقبه بُعد (السلوك الموجه نحو الجماعة) اذ يضيف تفسيراً الى تفسير البعد السابق له، فيصبح مقداره (49.3%) من قيمة التباين في البُعد التابع(تميز القيادة)، وجاء على التوالي بُعد(السلوك الموجه نحو الفرد) ليرتفع بالقيمة التفسيرية ويشكل مع البُعدين السابقين له ما مقداره (49.9%) من التباين في تميز القيادة كبُعد تابع.

الفرضية الثالثة وتنص على أنه: لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز المرؤوسين.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل مدى صلاحية الانموذج لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	260.006	86.669		
الخطأ	760	301.582	0.397	218.409	0.000
الكلي	763	561.589			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001) معامل التحديد (R^2) = 0.463

يتبين من معطيات جدول رقم(21) أن المتغير المستقل (سلوكيات الدور الإضافي) يُفسر ما مقداره (46.3%) من التباين في البُعد التابع تميز المرؤوسين وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في البُعد التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سلوكيات الدور الإضافي بإبعاده المختلفة في تميز المرؤوسين.

سلوكيات الدور الإضافي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
السلوك الموجه نحو الفرد	0.025	0.040	0.023	**0.622	0.534
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.435	0.059	0.338	*7.332	0.000
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.419	0.054	0.362	*7.824	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في تميز المرؤوسين، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه الأبعاد (0.338، 0.362) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(7.332، 7.824)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن البُعد (السلوك الموجه نحو الفرد) ليس لها أثر في تميز المرؤوسين عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث قيمة(t) المحسوبة(0.622)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يأتي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز المرؤوسين، وقبول الفرضية البديلة والتي

تنص على وجـود اثـر بدلالـة إحصـائية لأبعـاد سـلوكيات الـدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز المرؤوسين.

2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصـائية لبعد(السلوك الموجه نحو الفرد) في تميز المرؤوسين، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد أقل من قيمها الجدولية وضعف معامل (Beta) لهـذا البعد والمبين في الجدول ذاته.

جدول (23)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression Analysis" لاختبار دخول ابعاد سلوكيات الدور الاضافي (السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع(تميز المرؤوسين)

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*	البعد التابع
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.419	*549.73	0.000	تميز المرؤوسين
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.463	*327.68	0.000	

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) ، بان بُعـد (السـلوك الموجه نحو المنظمة) قد حاز على المرتبة الاولى في دخولـه معادلـة الانحـدار، ويفسر هذا البُعد ما قيمته (41.9%) من قيمـة التبـاين فـي البُعـد التـابع(تميـز المرؤوسين)، ثم جاء عقبه بُعد (السلوك الموجه نحو الجماعة)، اذ يضـيف تفسـيراً الى تفسير البُعد السابق له، فيصبح مقداره (46.3%) من قيمة التباين فـي تميـز المرؤوسين كبُعد تابع.وقد خرج بُعد السلوك الموجه نحو الفرد من المعادلة.

الفرضية الرابعة وتنص على أنه: لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عنـد مسـتوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحـو الفـرد،

السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الاستراتيجية التنظيمية.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل مدى صلاحية الانموذج لاختبار الفرضية الرابعة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	170.619	56.873		
الخطأ	760	397.825	0.523	108.649	0.000
الكلي	763	568.444			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.300

يتبين من معطيات جدول رقم(24) أن المتغير المستقل (سلوكيات الدور الإضافي) يُفسر ما مقداره (30%) من التباين في البعد التابع(تميز الاستراتيجية التنظيمية) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرابعة.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سلوكيات الدور الإضافي بإبعاده المختلفة في تميز الاستراتيجية التنظيمية.

سلوكيات الدور الإضافي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
السلوك الموجه نحو الفرد	0.091	0.046	0.085	**1.996	0.046
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.348	0.068	0.269	*5.107	0.000
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.283	0.061	0.243	*4.595	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α =0.01)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α =0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في تميز الاستراتيجية التنظيمية، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه

الأبعاد (0.269، 0.243) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.107، 4.595)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن البعد (السلوك الموجه نحو الفرد) له أثر في تميز الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا البُعد (0.085) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(1.996)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(1.645) عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الاستراتيجية التنظيمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر بدلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الاستراتيجية التنظيمية.

جدول (26)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression Analysis" لاختبار دخول ابعاد سلوكيات الدور الاضافي (السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع(تميز الاستراتيجية التنظيمية)

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*	المتغير التابع
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.269	280.64	0.000	تميز الاستراتيجية التنظيمية
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.296	160.35	0.000	
السلوك الموجه نحو الفرد	0.300	108.64	0.000	

يتضح من الجدول رقم(26) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) بان بعد (السلوك الموجه نحو المنظمة) قد حاز على المرتبة الاولى، في دخوله معادلة

الانحدار، ويفسر هذا البُعد ما قيمته (26.9%) من قيمة التباين في البُعد التابع(تميز الاستراتيجية التنظيمية)، ثم جاء عقبه بُعد(السلوك الموجه نحو الجماعة)، اذ يضيف تفسيراً الى تفسير البُعد السابق له، فيصبح مقداره (29.6%) من قيمة التباين في البُعد التابع(تميز الاستراتيجية التنظيمية)، وجاء على التوالي بُعد (السلوك الموجه نحو الفرد)، ليرتفع بالقيمة التفسيرية ويشكل مع البُعدين السابقين له ما مقداره (30%) من قيمة التباين في تميز الاستراتيجية التنظيمية كبُعد تابع.

الفرضية الخامسة وتنص على أنه: لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل مدى صلاحية الانموذج لاختبار الفرضية الخامسة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	201.506	67.169		
الخطأ	760	430.190	0.566	118.664	0.000
الكلي	763	631.696			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) =0.319

يتبين من معطيات جدول رقم(27) أن المتغير المستقل (سلوكيات الدور الإضافي) يفسر ما مقداره (31.9%) من التباين في البعد التابع(تميز الهيكل التنظيمي) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الخامسة.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سلوكيات الدور الإضافي بإبعاده المختلفة في تميز الهيكل التنظيمي.

سلوكيات الدور الإضافي	B	الخطـــــأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
السلوك الموجه نحو الفرد	-0.048	0.048	-0.043	-1.024**	0.306
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.371	0.071	0.272	5.233*	0.000
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.434	0.064	0.354	6.791*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجــدول رقــم(28)، ومــن متابعــة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن الأبعاد (السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تــأثيراً فــي تميــز الهيكل التنظيمي، حيث بلغت معــاملات(Beta) لهــذه الأبعــاد(0.272، 0.354) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.233، 6.791)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن البعد (السلوك الموجه نحو الفرد) ليس له أثر فــي تميــز الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث قيمة(t) المحسوبة(-1.024)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصــائية لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحــو الجماعــة، الســلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الهيكل التنظيمي، وقبول الفرضــية البديلــة والتي تنص على وجود اثر بدلالــة إحصــائية لأبعــاد ســلوكيات الــدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) فــي تميز الهيكل التنظيمي.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لبعــد (السلوك الموجه نحو الفرد) في تميز الهيكل التنظيمي، حيث كانت قيمــة (t)

المحسوبة لهذا البعد أقل من قيمها الجدولية وضعف معامل (Beta) لهذا البُعد والمبين في الجدول ذاته.

جدول (29)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression Analysis" لاختبار دخول ابعاد سلوكيات الدور الاضافي (السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*	المتغير التابع
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.294	*317.63	0.000	تميز الهيكل التنظيمي
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.318	*177.46	0.000	

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

يتضح من الجدول رقم(29) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression)، بان بُعد (السلوك الموجه نحو المنظمة) قد حاز على المرتبة الاولى،في دخوله معادلة الانحدار، ويفسر هذا البُعد ما قيمته (29.4%) من قيمة التباين في البُعد التابع(تميز الهيكل التنظيمي)، ثم جاء عقبه بُعد (السلوك الموجه نحو الجماعة)، اذ يضيف تفسيراً الى تفسير البُعد السابق له، فيصبح مقداره (31.8%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي كبُعد تابع.وقد خرج بعد السلوك الموجه نحو الفرد من المعادلة.

الفرضية السادسة وتنص على أنه: لا يوجد اثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل مدى صلاحية الانموذج لاختبار الفرضية السادسة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	183.278	61.093		
الخطأ	760	419.785	0.552	110.605	0.000
الكلي	763	603.064			

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001) معامل التحديد (R^2) = 0.304

يتبين من معطيات جدول رقم(30) أن المتغير المستقل (سلوكيات الدور الإضافي) يُفسر ما مقداره (30.4%) من التباين في البعد التابع(تميز الثقافة التنظيمية) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية السادسة.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر سلوكيات الدور الإضافي بإبعاده المختلفة في تميز الثقافة التنظيمية.

سلوكيات الدور الإضافي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
السلوك الموجه نحو الفرد	0.051	0.047	0.047-	**1.103-	0.270
السلوك الموجه نحو الجماعة	222.	0.070	0.167	*3.170	0.002
السلوك الموجه نحو المنظمة	529.	0.063	0.441	*8.370	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(31)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن الأبعاد (السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في تميز الثقافة التنظيمية، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه الأبعاد (0.167، 0.441) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(3.170، 8.370)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة (α= 0.01).

وأشارت النتائج أن البعد (السلوك الموجه نحو الفرد) ليس له أثر في تميز الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث قيمة(t) المحسوبة(-1.103)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لإبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الثقافة التنظيمية، وقبول الفرضية البديلة

والتي تنص على وجود اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في تميز الثقافة التنظيمية.

3. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لبعد(السلوك الموجه نحو الفرد) في تميز الثقافة التنظيمية، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد أقل من قيمها الجدولية وضعف معامل(Beta) لهذا البعد المبين في الجدول ذاته.

جدول (32)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression Anayisis" لاختبار دخول ابعاد سلوكيات الدور الاضافي(السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع(تميز الثقافة التنظيمية)

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F*	المتغير التابع
السلوك الموجه نحو المنظمة	0.295	318.35	0.000	تميز الثقافة التنظيمة
السلوك الموجه نحو الجماعة	0.303	165.25	0.000	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

يتضح من الجدول رقم(32) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) ، بان بُعد (السلوك الموجه نحو المنظمة) قد حاز على المرتبة الاولى، في دخوله معادلة الانحدار، ويفسر هذا البُعد ما قيمته (29.5%) من قيمة التباين في البُعد التابع(تميز الثقافة التنظيمية)، ثم جاء عقبه بُعد (السلوك الموجه نحو الجماعة) اذ يضيف تفسيراً الى تفسير البُعد السابق له فيصبح مقداره (30.3%) من قيمة التباين في تميز الثقافة التنظيمية كبُعد تابع ، وقد خرج بُعد السلوك نحو الفرد من المعادلة .

الفرضية السابعة وتنص على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين إزاء سلوكيات الدور الإضافي

تعزى إلى الفروقات في المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الإداري).

جدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتصورات المبحوثين لسلوكيات الدور الإضافي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الإداري).

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الجنس	ذكر	(1، 762)	4.07	0.67	0.062	0.80
	أنثى		4.06	0.64		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(1، 762)	4.15	0.66	*8.41	0.004
	اعزب		4.01	0.65		
العمر	30 سنة فأقل		4.20	0.53		
	31-40 سنة		4.11	0.63		
	41-50 سنة	(3، 760)	3.79	0.78	*29.38	0.000
	51 سنة فأكثر		3.29	0.91		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون		3.96	0.80		
	دبلوم متوسط		4.04	0.63		
	بكالوريوس	(3، 760)	4.14	0.57	*5.07	0.002
	شهادة عليا		4.30	0.37		
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل		4.14	0.58		
	6-10 سنوات		3.99	0.77		
	11-15 سنة		3.99	0.78	2.23	0.064
	16- 20سنة	(4، 759)	4.08	0.61		
	21 سنة فأكثر		3.96	0.60		
المسمى الإداري	مدير		3.91	0.74		
	مساعد مدير		3.02	0.74		
	رئيس قسم		3.77	0.76		
	رئيس شعبة	(4، 759)	4.29	0.62	*63.56	0.000
	موظف		4.21	0.50		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 759) = 3.340

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (3، 760) = 3.78

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (33) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء سلوكيات الدور الإضافي، تعزى لمتغيري(الجنس، مدة الخدمة)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذين المتغيرين، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لسلوكيات الدور الإضافي، تعزى لمتغيري(الجنس، ومدة الخدمة)، بدليل انخفاض قيمة(F) المحسوبة والتي بلغت للجنس(0.062)، وللخبرة (2.23).

وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(33) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء سلوكيات الدور الإضافي، تعزى لمتغيرات(العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والمسمى الإداري)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لسلوكيات الدور الإضافي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لسلوكيات الدور الإضافي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والمسمى الإداري)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة، وهي للعمر(29.38)، وللحالة الاجتماعية(8.41)، وللمؤهل العلمي (5.07)، وللمسمى الإداري (63.56).

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الديمغرافية لتصورات المبحوثين لسلوكيات الدور الإضافي، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- الحالة الاجتماعية: يبين الجدول رقم(33) أن الفروق كانت لصالح المبحوثين المتزوجين حيث بلغ متوسط إجاباتهم(4.15)، أما المبحوثون من فئة غير المتزوجين فقد بلغ متوسط إجاباتهم(4.01).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه(Scheffe Test Analysis)لفئات العمر في تصورات المبحوثين لسلوكيات الدور الإضافي

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	4.20	-	-	-	-
31-40 سنة	4.11	-	-	-	-
41-50 سنة	3.79	0.41	0.32	-	-
51 سنة فأكثر	3.29	0.92	0.82	0.5022	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ب- العمر: عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (34)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) (3.79)، أما متوسط الفئة الأولى (30سنة فأقل) فقد بلغ(4.20) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(30سنة فأقل). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (3.29)، أما متوسط الفئة الأولى (30سنة فأقل) فقد بلغ(4.20) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(30سنة فأقل). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) (3.79)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40) فقد بلغ(4.11) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر)(3.29)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40سنة) فقد بلغ(4.11) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة). ويبين الجدول أيضاً أن

هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر)(3.29)، أما متوسط الفئة الثالثة(41-50سنة) فقد بلغ(3.79) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41-50سنة).

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه(Scheffe Test Analysis) لفئات المؤهل العلمي في تصورات المبحوثين لسلوكيات الدور الإضافي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	شهادة عليا
ثانوية عامة فما دون	3.96	-	-	0.18	0.34
دبلوم متوسط	4.04	-	-	-	-
بكالوريوس	4.14	-	-	-	-
شهادة عليا	4.30	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

جـ- المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم(35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس) (4.14)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.96) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.30)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.96) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه شيفه(Scheffe Test Analysis) لفئات المسمى الإداري في تصورات المبحوثين لسلوكيات الدور الإضافي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	3.91	–	–	–	–	–
مساعد مدير	3.02	0.89	–	0.76	1.27	1.19
رئيس قسم	3.77	–	–	–	0.51	0.43
رئيس شعبة	4.29	–	–	–	–	–
موظف	4.21	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- المسمى الإداري: يبين الجدول رقم(36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الإداري (مدير) ومتوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية(مدير)(3.91)، أما متوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) فقد بلغ(3.02) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الإداري مدير. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الإداري (رئيس قسم) ومتوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية(رئيس قسم)(3.77)، أما متوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) فقد بلغ(3.02) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الإداري رئيس قسم. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الإداري (رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية(رئيس شعبة)(4.29)، أما متوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) فقد بلغ(3.02) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الإداري رئيس شعبة. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الإداري(رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الوظيفة الثالثة(رئيس قسم) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية(رئيس شعبة)(4.29)، أما متوسط الفئة الوظيفة

الثالثة(رئيس قسم) فقد بلغ(3.77) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الإداري رئيس شعبة.

ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الإداري(موظف) ومتوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية(موظف)(4.21)، أما متوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) فقد بلغ(3.02) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الإداري موظف. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الإداري (موظف) ومتوسط الفئة الوظيفة الثالثة(رئيس قسم) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية(موظف)(4.21)، أما متوسط الفئة الوظيفة الثالثة(رئيس قسم) فقد بلغ(3.77) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الإداري موظف.

الفرضية الثامنة وتنص على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) في تصورات المبحوثين إزاء التميز التنظيمي تعزى إلى الفروقات في المتغيرات الديمغرافية(الجنس، الحالة الاجتماعية العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الإداري).

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الإداري).

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الجنس	ذكر	(1، 762)	3.82	0.79	2.77	0.096
	أنثى		3.92	0.78		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(1، 762)	4.00	0.78		
	اعزب		3.75	0.78	*18.55	0.000
العمر	30 سنة فأقل		3.37	0.66		
	31-40 سنة		3.41	0.75		
	41-50 سنة	(3، 760)	3.80	0.88	*30.91	0.000
	51 سنة فأكثر		4.09	0.94		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما		3.82	0.88		
	دون		3.84	0.85		
	دبلوم متوسط	(3، 760)	3.85	0.76	0.313	0.816
	بكالوريوس		3.89	0.76		
	شهادة عليا					
مدى الخدمة	5 سنوات فأقل		3.63	0.74		
	6-10 سنوات		3.69	0.81		
	11-15 سنة		3.78	0.66		
	16- 20سنة	(4، 759)	3.81	0.90	*4.77	0.001
	21 سنة فأكثر		3.97	0.79		
المسمى الإداري	مدير		4.03	0.71		
	مساعد مدير		3.52	0.80		
	رئيس قسم		3.21	0.83	*18.97	0.000
	رئيس شعبة	(4، 759)	3.55	0.53		
	موظف		3.96	0.75		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.01)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 759) = 3.340

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (3، 760) = 3.78

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (1، 762) =

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(37) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء التميز التنظيمي، تعزى لمتغيري(الجنس، والمؤهل العلمي)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذين المتغيرين، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي، تعزى لمتغيري(الجنس، والمؤهل العلمي)، بدليل انخفاض قيمة(F) المحسوبة والتي بلغت للجنس(2.774)، وللمؤهل العلمي (0.313).

وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(37) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء التميز التنظيمي، تعزى لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، والمسمى الإداري)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، والمسمى الإداري)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة، وهي للعمر(30.91)، وللحالة الاجتماعية(18.55)، ومدة الخدمة (4.77)، والمسمى الإداري (18.97).

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الديمغرافية لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- الحالة الاجتماعية: يبين الجدول رقم(37) أن الفروق كانت لصالح المبحوثين المتزوجين حيث بلغ متوسط إجاباتهم(4.00)، أما المبحوثين من فئة الغير متزوجين فقد بلغ متوسط إجاباتهم(3.75).

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه(Scheffe Test Analysis) لفئات العمر في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.37	-	-	0.43	0.72
31-40 سنة	3.41	-	-	0.39	0.68
41-50 سنة	3.80	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	4.09	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ب- العمر:

عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم(38)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(30سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) (3.80)، أما متوسط الفئة الأولى (30سنة فأقل) فقد بلغ(3.37) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.41)، أما متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) فقد بلغ(3.80) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(51سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51سنة فأكثر) (4.09)، أما متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.37) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51سنة فأكثر). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(51سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51سنة فأكثر)

(4.09)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40سنة) فقـد بلـغ(3.41) ولصـالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر).

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه(Scheffe Test Analysis) لفئات مدة الخدمة في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16- 20 سنة	21 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.63	-	-	-	0.12	0.34
6-10 سنوات	3.69	-	-	-	-	-
11-15 سنة	3.78	-	-	-	-	-
16- 20سنة	3.81	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.97	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى.(α = 0.05)

جـ- مدة الخدمة : يبين الجدول رقم(39) أن هنالـك مصـادر فـروق بـين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة من (16-20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) حيث بلغ متوسـط الفئـة الرابعـة(16-20 سـنة) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) فقد بلغ(3.63) ولصـالح المبحوثين ذوي الخدمة من (16-20 سنة). ويبين الجدول أيضاً أن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة من (21 سـنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيـث بلـغ متوسـط الفئـة الخامسة(21 سنة فأكثر)(3.97)، أما متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقـل) فقد بلغ(3.63) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة من (21 سنة فأكثر).

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل اختبار شيفه(Scheffe Test Analysis) لفئات المسمى الإداري

في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	4.03	–	–	–	–	–
مساعد مدير	3.52	0.51	–	–	–	0.44
رئيس قسم	3.21	0.82	–	–	–	0.75
رئيس شعبة	3.55	0.48	–	–	–	0.41
موظف	3.96	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- المسمى الإداري: يبين الجدول رقم(40) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الإداري(مدير) ومتوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية(مدير)(4.03)، أما متوسط الفئة الوظيفة الثانية(مساعد مدير) فقد بلغ(3.52) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الإداري مدير. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الإداري(مدير) ومتوسط الفئة الوظيفة الثالثة(رئيس قسم) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية(مدير)(4.03)، أما متوسط الفئة الوظيفة الثالثة(رئيس قسم) فقد بلغ(3.21) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الإداري مدير. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الإداري (مدير) ومتوسط الفئة الوظيفة الرابعة(رئيس شعبة) حيث بلغ متوسط الفئة الوظيفية(مدير)(4.03)، أما متوسط الفئة الوظيفة الرابعة(رئيس شعبة) فقد بلغ (3.55) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الإداري مدير.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى والمناطق التابعة لها ، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وتحليل التباين الأحادي وتحليل اختبار شيفه، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها .

1. ترتيب أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تنازليًا (السلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة).
2. ترتيب أبعاد التميز التنظيمي تنازلياً (تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز القيادة لإدارية).
3. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل سلوكيات الدور الإضافي وبين المتغير التابع التميز التنظيمي.
4. وجود اثر بدلالة إحصائية لمتغير سلوكيات الدور الإضافي(السلوك الموجه نحو المنظمة، السلوك الموجه نحو الجماعة)، في (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).
5. وجود اثر بدلالة إحصائية لبعد السلوك الموجه نحو الفرد في (تميز القيادة التنظيمية، تميز الاستراتيجية التنظيمية).
6. لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لبعد السلوك الموجه نحو الفرد في (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).
7. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لسلوكيات الدور الإضافي تعزى للفروقات في المتغيرات الديمغرافية(العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الإداري).

8. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تعزى للفروقات في المتغيرات الديمغرافية(العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، المسمى الإداري)

2.5 المناقشة

تناولت الدراسة أثر سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى، وفيما يأتي مناقشة لبعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

ارتفاع المتوسط العام لأبعاد متغير الدراسة المستقل(سلوكيات الدور الإضافي) حيث بلغ(4.07) وبأهمية نسبية بلغت(81.34%)، مما يؤشر على أن أبعاد سلوكيات الدور الإضافي متوفرة في أمانة عمان الكبرى بدرجة مرتفعة، حيث حاز بُعد(السلوك الموجه نحو الفرد) الأهمية الأولى، وتفسير ذلك أن العاملين يتبرعون بأدائهم، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بمستويات الأداء فيها مما يشير ويدلل على أن أمانة عمان الكبرى لا يسودها فقط علاقة عمل رسمية إنما تتكون من شبكة من العلاقات الاجتماعية يتفاعل ضمنها الأفراد ويبحثون عن القبول وتطوير علاقات مع زملائهم في العمل وهذا يتفق مع نتائج دراسة(عريشة، 1996)التي أظهرت سعي واهتمام الأفراد بتأسيس فرص للصداقة في العمل، وهي أحد أشكال السلوك الموجه نحو الفرد، وتلاه بُعد (السلوك الموجه نحو الجماعة)، وتفسير ذلك أن العاملين في أمانة عمان يعملون بروح الفريق، لتطوير مهاراتهم، وتنمية روح المبادرة لديهم، وأخيراً بُعد (السلوك الموجه نحو المنظمة) ، وتفسير ذلك إندفاع العاملين في أمانة عمان للعمل بحماس لرفع كفاءة المنظمة والتقدم باقتراحات إبداعية، وتحمل مهام إضافية، والمحافظة على سمعة المنظمة في الخارج لأنها تمثل الوجه الحضاري للأردن.

ارتفاع المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة التابع(التميز التنظيمي) حيث بلغ(3.85) وبأهمية نسبية بلغت(76.97%)، مما يؤشر على أن انتشار وشيوع التميز التنظيمي مدار البحث في أمانة عمان بدرجة مرتفعة، وقد

حاز بُعد(تميز المرؤوسين) الأهمية الأولى، وتفسير هذه النتيجة على أن العـــاملين في أمانة عمان يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم علـــى تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في الأمانة. وجــاء بُعــد (تميــز القيــادة) بالمرتبة الأخيرة، وتفسر هذه النتيجة على التميز التنظيمي نابع من الحس الوطني لدى العاملين، وأن هذا الإحساس ليس بضرورة أن يكون عبارة عن إملاءات من القادة فكل العاملين في الأمانة تتوفر لديهم مستلزمات التميز التنظيمي حينما تتوافر الأجواء المناسبة لذلك .

وجود علاقات إرتباطيــة ذات دلالــه إحصــائية هامــة، بــين المتغيــر المستقل(سلوكيات الدور الإضافي) كُلاً وبمختلف أبعـــاده المســتقلة(الســلوك الموجه نحو الفرد، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمــة)، من جهة، وبين المتغير التابع(التميز التنظيمي) كلاً وبمختلف أبعادهِ التابعة (تميــز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاســتراتيجية التنظيميــة، تميز الثقافة التنظيمية)، من جهة أخرى. فبالنسبة لسلوكيات الدور الإضافي، كانت له علاقة ارتباطية عالية مع التميز التنظيمي، ، بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع بُعد(تميز الثقافة التنظيمية)، في حين كانت أقوى علاقة لها مــع بُعــد (تميــز القيادة)، ويشير ذلك إلى اهتمام القيادات الإدارية بالعاملين، وتحليها بسمات القيادة الناجحة، وارتفاعها عن التسلط والسيطرة، مما يدفع العــاملين إلــى الانغمــاس بالأنشطة التطوعية والتأثير الإيجابي في سلوك القادة.

أن الابعاد المستقلة التالية (السلوك الموجه نحو الجماعة، الســلوك الموجــه نحو المنظمة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في التميز التنظيمي، ، ويعزى ذلك إلى مساهمة الأفراد في طرح الأفكار الجديدة مما يساهم في عملية التحديث والتحسين المستمر خاصة عندما تكون بيئة العمل ديناميكية، وهذا يتفــق مع نتائج دراسة(محمد، 2000)والتي أشارت إلى تأثير سلوكيات الدور الإضــافي اللفظي الذي يعبر عن السلوك الموجه نحو الجماعة والمنظمة في تفعيــل وتميــز

الأداء، وأشارت النتائج أن متغير (السلوك الموجه نحو الفرد) ليس لها أثــر فــي التميز التنظيمي عند مستوى دلالة(α= 0.05).

ان الأبعاد المستقلة(السلوك الموجه نحو المنظمة، الســلوك الموجــه نحــو الجماعة)، ذات قوة تفسيرية عالية في دخولها للتنبؤ بالمتغير الكلي التابع(التميــز التنظيمي) ، وتفسير ذلك الأثر الذي تحدثه السلوكيات الموجهــة نحــو المنظمــة والجماعة، والانعكاس الإيجابي لهذه الأبعاد على المتغير الكلي(التميز التنظيمــي). وقد خرج من معادلة الانحدار البعد المستقل(السلوك الموجه نحو الفرد)، وتفســير ذلك يعود إلى أن المنظمة كيان مشترك وليس كياناً فردياً، وبالتالي فان المنظمــة تتعامل على أساس موضوعي يأخذ بنظر الاعتبار السياق الكلي عند التعامل مــع الأعضاء وليس الأساليب الفردية .

أن جميع المتغيرات (السلوك الموجه نخو الفــرد، الســلوك الموجــه نحــو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) تؤثر في تميز القيادة ة وتشير تلك النتيجة إلى توجه العاملين في المنظمة نحو الإنجاز، والتطلع إلى المهام القادمة، فالتوجــه نحو الإنجاز أحد عوامل التنبؤ الهامة لتميــز القيــادة ونجاحهــــا، وهــــذا يتفـــق مع دراســـة (Virlee&Clapham,2003) في بعدي السلوك الموجه نحو الفرد، والسلوك الموجه نحو المنظمة، حيث توصلت الدراسة إلى تأثير ســلوكيات الدور الإضافي ببعديه الموجه نحو الفرد والمنظمة في تميز القيادة التنظيمية .

ان الأبعاد المستقلة(السلوك الموجه نحو المنظمة، الســلوك الموجــه نحــو الجماعة، السلوك الموجه نحو الفرد)، ذات قوة تفسيرية عالية في دخولها للتنبــؤ بالبعد التابع (تميز القيادة)، ، حيث انه لم يخرج من معادلــة الانحــدار أي بعــد مستقل مما يدلل على أهميته ودوره وتأثيره في البعد التابع

أن الأبعاد (السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحــو المنظمــة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في تميز المرؤوســين، وأشــارت النتائج أن البُعد (السلوك الموجه نحو الفرد) ليس له أثر في تميز المرؤوسين عند مستوى دلالة (α= 0.05).

إن الأبعاد المستقلة(السلوك الموجه نحو المنظمة، السلوك الموجه نحو الجماعة،)، ذات قوة تفسيرية عالية في دخولها للتنبؤ بالبعد التابع (تميز المرؤوسين)، وقد خرج بعد السلوك الموجه نحو الفرد من المعادلة.

أن الأبعاد (السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في تميز الاستراتيجية التنظيمية، ويعزى ذلك إلى امتلاك العاملين في أمانة عمان القدرة على تأسيس رؤية مشتركة، وتطوير خطط واتجاهات العمل، التي تسعى إلى تجاوز العقبات ومواجهة الأزمات وهذا يتفق مع ما توصل إليه (Burkhart 1993) في بعد سلوكيات الأفراد الموجهة نحو المنظمة والتي تؤثر في تميز الاستراتيجية وانطلاقها نحو الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، كما وأشارت النتائج أن بُعد (السلوك الموجه نحو الفرد) له أثرٌ في تميز الاستراتيجية التنظيمية عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ان الأبعاد المستقلة(السلوك الموجه نحو المنظمة، السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو الفرد)، ذات قوة تفسيرية عالية في دخولها للتنبؤ بالبعد التابع(تميز الاستراتيجية التنظيمية) ، وتفسير ذلك فاعلية الأبعاد المستقلة في قدرتها التأثيرية في البعد التابع.

أن الأبعاد (السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) هي أكثر أبعاد سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في تميز الهيكل التنظيمي، وأشارت النتائج أن بُعد (السلوك الموجه نحو الفرد) ليس له أثر في تميز الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة(α= 0.05).

ان الأبعاد المستقلة(السلوك الموجه نحو المنظمة، السلوك الموجه نحو الجماعة)، ذات قوة تفسيرية عالية في دخولها للتنبؤ بالبعد التابع(تميز الهيكل التنظيمي)، وقد خرج بعد السلوك الموجه نحو الفرد من المعادلة.

أن الأبعاد (السلوك الموجه نحو الجماعة، السلوك الموجه نحو المنظمة) هي أكثر متغيرات سلوكيات الدور الإضافي تأثيراً في تميز الثقافة التنظيمية، وتفسير ذلك هو أن نمط الثقافة التشاركية هو النمط السائد في أمانة عمان الكبرى مما

يشير إلى امتلاك العاملين في الأمانة ثقافة مشتركة تسعى إلى تدريب العاملين على وضع الأهداف والاستراتيجيات لبناء إطار قيمي ومعرفي يناسب الوضع العام للمنظمة ولأعضائها، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Fok,2000) التي أشارت إلى تأثير السلوكيات الموجهة نحو الفرد والمنظمة والجماعة على تطور ثقافة المنظمة وتميزها كما وأشارت النتائج أن متغير (السلوك الموجه نحو الفرد) ليس له أثر في تميز الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ان الأبعاد المستقلة(السلوك الموجه نحو المنظمة، السلوك الموجه نحو الجماعة،)، ذات قوة تفسيرية عالية في دخولها للتنبؤ بالبعد التابع(تميز الثقافة التنظيمية)، وقد خرج بعد السلوك الموجه نحو الفرد من المعادلة

ثمة فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء سلوكيات الدور الإضافي، تعزى لمتغيرات(العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والمسمى الإداري، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عريشة، 1996)بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، ولا يتفق مع نتائج دراسة(محمد، 2000) بالنسبة لمتغير العمر في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء سلوكيات الدور الإضافي، تعزى لمتغيري(الجنس، ومدة الخدمة)، وهذه نتيجة إيجابية، فالبنسبة لمتغير الجنس تشير هذه النتيجة إلى استعداد الجنسين للقيام بسلوكيات الدور الإضافي وإقدام المرأة على تأدية الأدوار الإضافية بشكل مساوي للرجل مما يدل على أهمية دور المرأة وقدرتها في تجاوز القيود التنظيمية والاجتماعية، وهذا لا يتفق مع دراسة (محمد، 2000)، حيث توصلت الدراسة إلى قيام الرجل بسلوكيات الدور الإضافي اكثر من المرأة نتيجة لازدواجية دور المرأة (التربوية، والتعليمية) بالإضافة إلى القيود التنظيمية التي تكبل عملها، أما عامل مدة الخدمة، فان هذه النتيجة تشير إلى زيادة ولاء الموظفين وانتمائهم للمنظمة، حتى لو امضوا فترة قصيرة فيها، وهذا لا يتفق مع دراسة (Dyne&et al,1994) ودراسة(عريشة، 1996) ويتفق مع نتائج دراسة(خليفة،1997)

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء التميز التنظيمي، تعزى لمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، والمسمى الإداري)، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، إزاء التميز التنظيمي، تعزى لمتغيري(الجنس، والمؤهل العلمي)

3.5 التوصيات:

1- الاهتمام بالعنصر البشري وابراز دورهم كأعضاء فاعلين، وأهمية استشارتهم، ومعرفة مستوى رضاهم، من خلال الحوار الفاعل لضمان تلبية احتياجاتهم وتحسين قيام المنظمة بالوفاء بمسؤولياتها .

2- تأصيل وتنمية مفهوم سلوكيات الدور الإضافي عند العاملين والقادة على حد سواء والسعي إلى إذكاء هذا المفهوم وتعزيزه، من خلال جعله أولوية من أولويات العمل التنظيمي وفق منظومة متناسقة من احترام قيم ومبادئ الفرد التي تحظى بالإجماع العام، والاستفادة في هذا الخصوص من شريعة الإسلام السمحاء التي تؤكد على مفاهيم الإيثار والإحسان والعطاء .

3- استمرار القيادات الإدارية في تقديم الدعم المعنوي للعاملين، وتثمين جهودهم وتقديرها، وتوفير الفرص التدريبية لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم

4- ضرورة توعية القادة بأهمية دورهم كقدوة وكبؤرة للملاحظة في تعزيز أنماط سلوكية تنم عن الدور الإضافي من خلال الاتصالات التنظيمية، والمناسبات الاجتماعية، ونظم المكافآت والثواب.

5- وضع استراتيجيات شاملة للمنظمات المعنية بهذه الدراسة تقوم على الممارسات المثلى في المنظمات المتميزة، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي،

والاهتمام بمصلحة العاملين واشعارهم بان المنظمة ملك لهم بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم وسلوكياتهم المستقبلية.

6- الاستمرار في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات وليس فقط إشارة واهية إلى التفويض، حيث أن الفروقات الفردية تستوجب تفويض بعض الموظفين دون الآخر بناء على استجابتهم وتفهمهم للمواقف المتعلقة بتحقيق الأهداف وهذا يعتبر هدف إدارياً وليس بيروقراطياً .

7- الاستخدام الفعال للمعلومات، واعتماد شبكة معلومات متطورة مما يساهم في تحسين أداء المنظمة وتزويد المتعاملين معها بالمعلومات التي تهمهم وتحقيق المنافسة الإيجابية مع المنظمات الأخرى.

8- تطوير وتكثيف البرامج التدريبية لتطوير العاملين، ومساعدتهم على التحرر من ضغوط الامتثال والتمتع بالاستقلالية الذاتية، والحرية في اختيار نوعية العمل والتميز في تأدية المهام .

9- مكافأة السلوك الاختياري من خلال التقديرات المرتفعة للأداء، وجعل سلوكيات الدور الإضافي أسلوباً لانطباع الإدارة الذي يؤدي إلى التقديرات الأعلى للأداء.

10- تقديم حوافز للأفراد المتميزين، والثناء على جهودهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها.

11- دعم سلوكيات الدور الإضافي بشكل قانوني واعتبارها مكملة لسلوكيات الدور الرسمي وابراز أثرها الفعال على الأداء خاصة في ظل شح الموارد التنظيمية، وزيادة الحاجة إلى جودة الخدمات الحكومية .

12- ضرورة أن تسهم مؤسسات التنشئة الثقافة والتربوية، ووسائل الإعلام والهيئات التشريعية، والسياسة العامة للدولة، في بناء الوعي الفردي والجماعي بأهمية سلوكيات الدور الإضافي، وجعلها قيمة مستقرة وفاعلة في تميز المنظمات ونجاحها.

13- ضرورة أن تتجه البحوث المستقبلية إلى بحث متغيرات أخرى، لم تتناولها الدراسة، والتعرض لتقييم متغيرات ضابطة إضافية، والعمل على تحليل بعض المتغيرات الأخرى والمستجدة التي لم تشملها الدراسة الحالية والتي يمكن أن تضيء جوانب جديدة من تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي بما يضمن ولادة حقة للمنظمات المتميزة في المجتمع .

المراجــع :

أ- المراجع باللغة العربية :

إبراهيم، يحي، (2001)، "**استراتيجيات النجاح وأسـرار التميـز**، دار التوزيـع والنشر الإسلامية، القاهرة.

أمانة عمان الكبرى،نشرة إعلامية شهرية، العدد السادس، كانون الثاني، (2004).

أمانة عمان الكبرى، نشرة إعلامية شهرية، العدد الثامن، اذار، (2004).

باكال، روبرت، (1999)، "**تقييم الأداء**"، ط1، دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، (1999)، التجربة الإدارية المتميزة، متوفر عبر الانترنت، (www,dubaie excellence.com)

ثور، كارل(1998)، "**مقاييس النجاح**"، ترجمة أمل منصـور، بيـت الأفكـار الدولية، السعودية.

جون، وجاردنز ، (1989)، "**التميز الموهبـة والقيـادة**، ج(1)، ترجمـة محمـد رضوان، الدار الدولية، القاهرة.

الخلف، عبد الله، (1997)"ثالوث التميز:تحسين الجودة وتخفيض التكلفـة وزيـادة الإنتاجية "، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد (37)، عدد(1)، ص ص 122-141.

خليفة، محمد، (1997)، "محددات سـلوك التطـوع التنظيمـي فـي المنظمـات العامة:دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثـة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد(5)، العدد(1)ص 9-51 .

الدراركة، مأمون وشبلي، طارق، (2002)، "**الجودة في المنظمات الحديثـــة**، ط(1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

راشد، راشد محمد، (1990)، "**التطوع والتنظيمـي الحكـومي**"ط1، دار الكتـب الوطنية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة –أبو ظبي.

راشد، راشد محمد، (1992)، "**المشاركة في العمل التطوعي في الإمارات العربية المتحدة**، ط(1)، دار الكتب الوطنية، أبو ظبي.

زايد، عادل، (2003)، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة–مصر، ص 3–79.

الشعراوي، محمد متولي، (1980)، "**17 قضية في ميزان الإسلام**، دار الكتب، القاهرة، المختار الإسلامي:ص37.

الشنواني، صلاح، (1994)، "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**"، ط1، دار شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

الصرن، رعد، (2001)، "**معجزة الجودة الشاملة:كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة**، ط(1)، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، سورية–دمشق.

طبارة، عفيف عبد الفتاح، (1983)، **روح الدين الإسلامي**، ط(23)، دار العالم للملايين، بيروت–لبنان

العامري، احمد، (2002)، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد(9)، عدد(1)، ص 19-39 .

عبد الله، معتز، (2001)"الإيثار والثقة والمساندة الاجتماعية كعوامل أساسية في دافعية الأفراد للانضمام للجماعة "**مجلة علم النفس**، ص 99-126.

عريشة، محمد، (1996)، "محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل:دراسة تطبيقية، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، العدد(7)، ص201–251.

العطية، ماجدة، (2003)، " **سلوك المنظمة:سلوك الفرد والجماعة**، ط(1)، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، ص 37.

الفقي، إبراهيم، (1996)، "**أسرار قادة التميز**"، ترجمة أميرة عرفة وعبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات للإدارة، القاهرة.

الفهداوي، فهمي، خليفة، (2004)، " علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي للمنظمات الحكومية: **دراسة ميدانية" غير منشورة**.

الفهداوي، فهمي خليفة، (2001)، **الإدارة في الإسلام:المنهجية والتطبيق والقواعد**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن.

الفهداوي، فهمي خليفة، (2004)، "اثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة، **مجلة الدراسات للعلوم الإدارية**، مجلد(31)، عدد(1)، ص 106-83.

كاتزنباخ، جون، (2002)"**الأداء المميز:التوافق بين العقل والقلب**، ط1، ترجمة محمد شموط، دار العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض–السعودية.

كاستون، لان، (1998)، "**التميز التسويقي**"، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، السعودية.

الكايد، زهير عبد الكريم، (2002)، " المفهوم المعاصر للإدارة المجتمعية(الحكمانية)، **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع:إدارة المؤسسات الأهلية والتطوعية في المجتمعات المعاصرة**، الشارقة، الإمارات العربية.

ماهوني، فرانسيس،(2001)، "**ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ط(1)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

محمد، فتحي، (2000)" سلوكيات الدور الإضافي المساعد واللفظي كدليل على صحة التكوين والتنبؤ بداء العاملين(دراسة تطبيقية)، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد(20)، عدد(2)ص ص 1 –42

مخيمر، عبد العزيز وجودة، عبد المحسن وخشبة، ناجي وعبد القادر، عبد القادر ومطاوع، سعد، (2000)، "قياس الأداء للأجهزة الحكومية، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ط(1)، القاهرة، ص ص 149–150

مسلم ، الصحيح ، ج(1)، ص53.

النصر، سلامة، (2003)، "**دليل خاص للموارد البشرية في أمانة عمان الكبرى**، ص 9، عمان.

النووي، محي الدين يحي، (2001)، " **نزهة المتقين شرح رياض الصالحين**"، ط(2)، ج(1)، بيروت–لبنان.

الهواري، سيد، (2000)، "**الإدارة :الأصول والأسس العلمية القرن 21**، ط (12)، دار الجيل للطباعة، القاهرة.

هويدي، محمد ولوتاه، خولة وعبد الواحـد، سـميةوالنورمان، رجـاء(1993)، "**عزوف المواطنات عن المشاركة التطوعية في الجمعيات النسائية**، دراسة ميدانية، ط(1)، جمعية أم المؤمنين للنشر والتوزيـع، الإمـارات العربيـة، عجمان.

ورشة عمل حول المعايير الجديدة للتميز(2004)، تطبيقات جائزة الإدارة العامـة للتميز بمشاركة مدراء الإدارات والفروع، تنظـيم مواصـلات الإمـارات، متوفر عبر الانترنت (www.dubatv.gov.ae/news/detail.)

ب- المراجع باللغة الإنجليزية

Adams, J.S,(1965),Inequity In Social Exchange. In .Berkowitz, Advances In Experimental **Social Pcychology**,San Diego,CA: Academic Press, Vol (2),PP. 299-767

Arya,P.P&Gupta,R.P,(2003),Human Resource Management And Accounting, India At Elegant Printers.

-Batman,T.S,&Organ D.W, (1983),Job Satisfaction And The Cod Solider: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship, **Academy Of Management Journal**, Vol.(26), PP. 585-595.

Birkinshaw,M,&EnsignC, (2002),Genders Of Excellence In Multinational Corporations, Strategic Management Journal ,Vol.(23), PP 997-1018.

Brief, A.p,&Motowildo,S.J, (1986),Prosocial Organizational Behaviors, **Academy Of Management Review**, Vol.(11),PP. 710-752.

Burkhart, Patrick,J,(1993),**Successful Strategic Planning**, United States Of America.

Dyne,L,&Cumming,L, (1990), Extra Role Behavior In pursuit Of Construct And Definitional Clarity,, Paper Presented At The Annual Meeting Of **The Academy Of The Management**, an Francisco.

Dyne,Linn,Grahames, Jill&Dienesch, Richard(1994), Organizational Citizenship Behavior:Construct Redefinition Measurement And Validation , Academy Of Management Journal , Vol.(37), No.(3), PP. 765-802

Dyne&Lepine,(1998),Helping And Voice Extra Role Behavior: Evidence Of Construct And Predictive Validity, **Academy Of Management Journal** ,Vol.(41),No. (1) ,PP. 108-119.

El-Bayoumi,Ibrahim,(2003),The Culture Of Volunteerism In The Components,Problematics,and The Need For Vitalization , **Nahdha_Quarterly Journal**,No.15,PP 1-24.

Elizabeth, A,cooper&Jac,F,(1987), Referent Selection In Determining Equity Perception Differential Effect On Behavioral And Attitudinal Outcomes, **Personal Psychology**, Vol.(40),PP. 113-124.

Eskildsen, Jacob,Dahlgaard, Jens &Anders,(1999),The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence ,**Total Quality Management** ,Vol.(10), PP. 8-523.

Fok,Lillian,(2000),The Relationship Between Equity Sensitivity Growth Need Strength Organizational Citizenship Behavior And Perceive Out Comes In The Quality Environment A study Of Accounting Professionals, **Journal Of Social Behavior And Personality,** Vol.(15), PP.9-22.

Frost, Tony,Birkinshaw, Julian &Ensign, Prescott, (2002),Centers Of Excellence In Multinational Corporation, **Strategic Management Journal** ,PP.997-1018

Gilgeous, Vic&Gilgeous, Maria,(1999),A framework For Manufacturing Excellence , **Intergrated Manufacturing Systems**,Vol.10,No.1,PP33-44.

George,J.M, (1996), **Group Affective tone**. A., in A.M West Hand Book Of Work Group Psychology, New York: Wiley , PP. 77-94

George,J.M.,&Brief,A.B,(1992), Feeling Cod Doing Cod: A conceptual Analsis Of The Mood At Work Organizational Spontabity Relationship, **Psychological Bulletin**, Vol.(112), PP 310-329.

Grote,Dick,(2002), **The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers**, United States Of America

Hesselbein,Frances&Johnston,Rob,(2002),**On Mission And Leadership: leader To Leader Guide**, United States Of America.

Jones,Coy,&Crandall,William,(1991),Determining Sources Of Voluntary Employee Turnover, **Sam Advanced Management Journal,** PP.16-20.

Kandula,Srinivas,R,(2002),**strategic Human Resource Development,** Meenakshi Printers Delhi-110006.

Katz,D, (1964),**The Motivational Basis Of Organizational Behavior** ,Behavior Science ,PP. 131-132.

Kilmann,Ralph,H,Managing,(1989), **Beyond The Quick Fix**

Konovsky,Mary&Pugh, Douglas, (1994),Citizenship Behavior And Social Exchange, **Academy Of Management Journal,** Vol.(37),PP. 656-669.

Luthans,Fred,(1981), **Organizational Behavior**, United Of America, New York , Sanfrancisoc.

Makenzie,Scott,Podsakoff,Philip&Ahearne,Michael, (1998), Some Possible Antecedents And Consequences Of In-Role And Extra-

Role Salesperson Performance, **Journal Of Marketing,** Vol.(62),PP.87-98.

Martensen, Anne&Dahlgaard, Jens,(1999), Integrating Business Excellence And Innovation Management Developing Vision Blueprint And Strategy For Innovation In Creative And Learning Organizations, **Total Quality Management**, Vol.(10), PP. 9-627.

Mcgregor,B,(1994),public Service Status Review The Excellence Agenda, **Public Administration**, Vol.(54),No.(3), PP. 296-301.

Mcalister,Daniel, J,(1989),Non Mandated Behavior And The Consummate Contributions Of Individuals In Organizations Paper Presented At The Western, **Academy Of Management** Meeting Sapfrancisco,P.20.

Mcfee, S.Thomas,(1992), Excellence In Human Resources Management, **The Public Manager*The New Bureaucrat**, PP 25-28.

Moorman,R.H,(1991), Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, **Journal of Applied Psychology**, Vol.(76), PP.845-855.

Moorman, Robert, Blakely, Gerald &Niehoff, Brlan, (1998), Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior, **Academy Of Management Journal**, Vo.(41),No.(3), PP. 351-357.

Morrison, Elizabeth,(1994), Role Definitions And Organizational Citizenship Behavior: The Importance Of The Employees Perspective, **Academy Of Management Journal**, Vol.(37),No.(6), PP. 1543-1567.

Organ D.W, (1988),**Organizational Citizenship Behavior**, The Good Solider Syndrome Leighton Mass: Lexington Book, P. 40.

Organ,D.w, (1988), Restatement Of The Satisfaction Performance Hypothesis, **Journal Of Management**, Vol.(14),PP. 547-557.

Organ,Dennis, &Batman, Thomas, (1991),**Organizational Behavior**, Psychology Industrial United States Of America.

Organ, D.W&Konovsky,M, (1989),Cognitive Versus Effective Determinants Of Organizational Citizenship, **Journal Off Applied Psychology**, Vol.(74),PP.57-164.

Padsakoff&Williame, Bommer,(1996), Ameta Jermier Substitutes For Leadership And Employee Job Attitudes, Role Perceptions And Performance, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.(81),PP. 380-990.-

Puffer's.,(1987), Prosocial Behavior ,Non- Compliant Behavior And Work Performance Among Commission Sales People , **Journal Of Applied Psychology** ,Vol.72,PP 615-621.

Robbins,S.P,(2002),**Organizational Behavior**,9th,ed,Printice Hall, Inc, New Jersey.

Schnake,M,Cochran,D&Dumler,M, (1995),Encouraging Organizational Citizenship: The Effects Of Job Satisfaction, **Perceived Equity And Leadership Journal Of Managerial Issues** ,Vol.(7), No.(2), PP. 209-221.

Somech,Anit&Zahavy, Anat, (2000), Understanding Extra Role Behavior In School: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense Of Efficacy and Teachers Extra Role Behavior ,**Teaching and Teacher Education** ,NO.(16),PP.649-659.

Virlee, Leah&Clapham, Maria, (2003),The Relationship Between Leadership Justice Organizational Citizenship Behaviors, **Annual Meeting Of The Midwest Academy Of Management**, PP. 3-5.

Wheeland, Cralg, (1994),Identity And Excellence: **Role Models For City Managers**, Vol.(26), No.(3), PP.281-304.

Wiiliam, Steve, Pitre, Richard,& Zainuba, Mohamed, (2002), Justice And Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment, **Journal Of Social Psychology**, Vol.(142), PP. 12-33.

Witt, Alan&Wilson, John, (1991),Moderating Effect Of Job Satisfaction On The Relationship Between Equity And Extra Role Behaviors, **Journal Of Social Psychology**, Vol.(131), PP. 6-246.

Wright,P.M.Goarge,S.R.Farnwarth&G.C.Mcmahen,(1993), Productivity And Extra- Role Behavior: The Effects Of Goals And Incentives On Spontaneous Helping , **Journal Of Applied Psychology**,Vol.78, PP374-381.

الملحق (أ)

أعداد مجتمع الدراسة وعينتها

عدد الاستبيانات الموزعة في أمانة عمان الكبرى والمناطق التابعة لها

ملحق (أ)أعداد مجتمع الدراسة وعينتها

عدد الاستبيانات الموزعة في أمانة عمان الكبرى والمناطق التابعة لها

الرقم	اسم المنطقة	عدد الإداريين الكلي	عدد الاستبيانات العينة الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
1	الامانة الرئيسية	500	252	219
2	المدينة	64	34	32
3	وادي السير	80	42	39
4	خريبة السوق	654	34	31
5	راس العين	47	25	23
6	القويسمة	53	27	26
7	الجبيهة	80	42	40
8	ابونصير	85	46	44
9	صويلح	60	32	28
10	زهران	25	14	14
11	تلاع العلي	60	32	30
12	العبدلي	80	42	38
13	طارق	30	17	15
14	ماركا	40	22	21
15	بسمان	50	27	26
16	بدر الجديدة	33	17	15
17	بدر	50	27	26
18	المقابلين	58	30	28
19	اليرموك	38	19	18
20	النصر	60	32	27
21	شفا بدران	50	27	24
	المجموع	1607	840	764

ملحق (ب)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف....أختي الموظفة المحترمون

تحية طيبة وبعد....

صممت هذه الإستبانة للتعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى ، ارجوا الإجابة على فقرات الاستبانة بما يعكس آرائكم الحقيقية إزائها ، شاكرة لكم تعاونكم ،مؤكدين لكم أن المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة

نانسي عبدالله الشمايلة

<u>القسم الأول: المعلومات الشخصية</u>

يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

1- الجنس : ( ) ذكر ( )أنثى

2-الحالة الاجتماعية ( ) متزوج ( )أعزب

3- العمر : ( ) 30سنة فأقل ( ) 31 -40 سنه

( ) 41-50 سنه ( ) 51فأكثـــر

5- المؤهل العلمي: ( ) ثانوية عامه فما دون ( ) دبلوم متوسط

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

4- مدة الخدمة : ( ) 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنه

( ) 11-15 سنة ( ) 16-20سنه

( )21سنة فاكثر

6- المسمى الإداري: ( ) مدير ( ) مساعد مدير ( ) رئيس قسم

( ) رئيس شعبة ( ) موظف

القسم الثاني:فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر برأيك عن درجة موافقتك في الفقرات التالية

الرقم	مضمون الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
1-	استجيب لتوجيهات رئيسي في العمل دون تردد.					
2-	اقدم العون لزميلي في العمل أيا كان نوعه.					
3-	استوعب انفعالات الغير أثناء العمل.					
4-	أطور صداقة مع زميلي في العمل تخدم علاقاتي العامة معه.					
5-	أتعامل مع أي مراجع للمنظمة تحقيقاً للخدمة الهادفة .					
6-	أبادر إلى إقناع زميلي بوجهة نظري لدعم الموقف القائم .					
7-	أشارك زميلي في حل مشكلاته التي يواجهها أثناء العمل.					
8-	أسارع إلى تقديم النصيحة لزميلي في الوقت المناسب .					
9-	التزم بالجوانب الأخلاقية عندما أتعامل مع أي شخص في المنظمة.					
10-	اقدم التوجيه المطلوب للموظف الجديد عندما يتطلب الأمر ذلك .					
11-	إن تصرفاتي في العمل تثير إعجاب زملائي في المنظمة .					
12-	أساعد جماعتي في العمل حينما تصبح أعباؤها كبيرة .					

الرقم	مضمون الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أطلاقًا
13-	اعمل على تشجيع زملائي للعمل بروح الفريق الواحد.					
14-	احرص على التقريب بين وجهات نظر أعضاء الجماعة عند حصول النزاع بين الزملاء .					
15-	أشجع زملائي في المنظمة على بناء علاقات اجتماعية .					
16-	أشارك الجميع في مشاوراتهم دون معارضة الاتفاقات الحاصلة .					
17-	أحبذ فكرة التعاون الجماعي في تحمل أعباء المسؤوليات بالمنظمة.					
18-	أتقدم بالأفكار الجديدة إلى جميع العاملين معي.					
19-	نحرص كجماعة على تدارك أي خلل يحصل في عملنا .					
20	نعمل على تغليب المصلحة الجماعية بالمنظمة قبل المصلحة الفردية.					
21-	ابذل قصارى جهدي لحماية مصادر المنظمة من الضياع.					
22-	احرص على أسرار العمل في المنظمة.					
23-	اعمل على توفير مناخ داعم للمنظمة ضمن البيئة الخارجية. .					
24-	لدي استعداد لتحمل تكاليف شخصية في سبيل إنجاز مهام المنظمة.					
25-	اشعر بالاندفاع المتواصل نحو عملي الحالي في المنظمة .					
26-	احرص على الالتزام بأنظمة المنظمة أثناء أدائي لواجباتي .					

الرقم	مضمون الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
27-	مصلحة المنظمة تجعلني أتحمل مسؤوليات إضافية.					
28-	أمارس نشاطات غير رسمية تضمن تعزيز مكانة منظمتي .					
29-	اجعل من أخلاقيات منظمتي جزءاً من أخلاقياتي الذاتية .					
30-	اقدم الإبداعات اللازمة لغرض تطوير منظمتي.					
31-	تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة .					
32-	تسند القيادة الوظائف بحسب مقدرة العاملين.					
33-	تعد القيادة تقارير أداء خالية من الضغوطات الشخصية .					
34-	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية					
35-	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المختلفة .					
36-	تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين بمكافأة المتميزين منهم.					
37-	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.					
38-	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل .					
39-	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم .					

الرقم	مضمون الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
40	توفر المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم .					
-41	يبذل المرؤوسون مجهوداً لضمان فاعلية أدائهم بالمنظمة .					
-42	لدى المرؤوسون الاستعداد الكامل لمواكبة التحولات في نظم العمل .					
-43	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية .					
-44	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.					
-45	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة .					
-46	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للمنظمة .					
-47	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء .					
-48	يعكس هيكل المنظمة خطوط السلطة بوضوح .					
-49	تقترب استراتيجية المنظمة من واقع المشكلات التي تواجهها .					
-50	تنسجم استراتيجية المنظمة مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها .					
-51	تمتلك المنظمة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى إليه .					

الرقم	مضمون الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
52-	تعمل استراتيجية المنظمة على توفير القدرات اللازمة لتوظيف الموارد.					
53-	توفر استراتيجية المنظمة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة .					
54-	تتجه القرارات الاستراتيجية إلى إحداث التغيير المتواصل بما فيه مصلحة المنظمة .					
55-	تهتم ثقافة المنظمة بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم .					
56-	تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العاملون .					
57-	تمنح ثقافة المنظمة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل .					
58-	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين .					
59-	توازن ثقافة المنظمة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين .					
60-	تعتمد ثقافة المنظمة شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.					